

**«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ»**

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

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ :
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
(LOGISTICS)**

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΜΑΡΙΑ ΚΑΖΑΓΚΑ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ 2003

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

<i>1.1. Ιστορικό του Προβλήματος</i>	<i>1</i>
<i>1.2. Στόχος και Σκοποί της Διατριβής</i>	<i>3</i>
<i>1.3. Συνοπτική Μέθοδος</i>	<i>5</i>
<i>1.4. Αναμενόμενα Αποτελέσματα από τη Διατριβή</i>	<i>6</i>
<i>1.5. Οργάνωση της Μελέτης</i>	<i>8</i>
<i>1.6. Περίληψη</i>	<i>10</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

<i>2.1. Εισαγωγή: Η Ανάγκη για τα Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης</i>	<i>11</i>
<i>2.1.1. Αποστολή, Όραμα και το Σύνολο Αξιών</i>	
<i>2.2. Τα Άυλα Προτερήματα</i>	<i>16</i>
<i>2.2.1 Η Ανάγκη για τα άυλα Προτερήματα της Επιχείρησης</i>	
<i>2.2.2. Λογαριασμοί «Διανοητικών Κεφαλαίων»</i>	
<i>2.2.3. Προβλήματα με τα Άυλα Αγαθά</i>	
<i>2.3. Το Balanced Scorecard</i>	<i>26</i>
<i>2.3.1 Η Ιστορική Εξέλιξη του Balanced Scorecard</i>	
<i>2.3.2. Η Μετάβαση από τη Βιομηχανική Εποχή στην Εποχή της Πληροφορίας</i>	
<i>2.3.3. Προσομοίωση Πτήσης</i>	
<i>2.3.4 Το Παραδοσιακό Οικονομικό – Λογιστικό Μοντέλο</i>	
<i>2.3.5. Οικονομική Μέτρηση</i>	

2.3.6. Άλλα Μοντέλα Μέτρησης Απόδοσης	
2.3.7. Συνδυασμός των Άυλων Προτερημάτων με το Οικονομικό – Λογιστικό Μοντέλο: Η Εισαγωγή του <i>Balanced Scorecard</i>	
2.3.8. Το <i>Balanced Scorecard</i> ως Σύστημα Διαχείρισης	
2.3.9. Καθορισμός του <i>Balanced Scorecard</i>	
2.3.10. Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά	
2.3.11. Οι τέσσερις Προοπτικές του <i>Balanced Scorecard</i>	
2.3.12. Γιατί το <i>Balanced Scorecard</i>	
2.3.13. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα	
2.3.14. Προϋποθέσεις για την επιτυχία του μοντέλου	
2.3.15. Μετατόπιση μακριά από τα απτά προτερήματα	
2.3.16. Τα τέσσερα βήματα της ανάπτυξης και της εφαρμογής του <i>Balanced Scorecard</i>	
2.3.17. Σχέσεις Αιτίου και Αιτιατού	
2.3.18. Οι τρέχουσες συζητήσεις για το <i>Balanced Scorecard</i>	
2.3.19. Δευτερεύοντα Ζητήματα	
2.3.20. <i>Case Studies</i>	
2.4. Περίληψη	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
3.1. Εισαγωγή	73
3.2. Ερευνητικές Ερωτήσεις	74

3.3. Δείγμα, Όργανο και Διαδικασία 78

3.4. Περίληψη 82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1. Η Επιχείρηση 83

4.1.1. Ιστορική Αναδρομή

4.1.2. Οι Παρεχόμενες Υπηρεσίες

4.1.3. Οργανωτική Δομή

4.1.4. Υποδομές σε Τεχνολογίες Πληροφορικής

4.1.5. Εξοπλισμός σε Μέσα Ενδοδιακίνησης Φορτίων

4.1.6. Υποδομές σε Αποθηκευτικούς Χώρους

4.1.3. Διασφάλιση Ποιότητας

4.2. Σκοπός, Όραμα και Στρατηγική της Επιχείρησης 111

4.3. Περίληψη 113

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ OPERATION ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1. Εισαγωγή 114

5.2. Καθορισμός του Σκοπού, του Οράματος, της Στρατηγικής των Στόχων, και των Μέτρων Απόδοσης για το Τμήμα Operation της Επιχείρησης 116

5.2.1. Ο Σκοπός

5.2.2. Όραμα

5.2.3. Στρατηγική

5.2.4. Στόχοι	
5.2.5. Μέτρα Απόδοσης	
5.3. Οι Στόχοι και η Αντίστοιχη προοπτική απόδοσης τους	121
5.3.1. Οικονομική Προοπτική	
5.3.2. Προοπτική Πελατών	
5.3.3. Προοπτική Εσωτερικής Επιχειρησιακής Λειτουργίας	
5.3.4. Προοπτική Εκμάθησης και Αύξησης	
5.4. Περίληψη	132

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

6.1. Απαντήσεις στις Ερευνητικές Ερωτήσεις	133
6.2. Πρακτικές Επιπτώσεις	135
6.3. Σύγκριση με τις Προηγούμενες Έρευνες	138
6.4. Περιορισμοί της Μελέτης	139
6.5. Προτάσεις για την Περαιτέρω Έρευνα	141
6.5.1. Προετοιμασία Ερωτηματολογίων	
6.5.2. Το Δείγμα	
6.5.3. Περαιτέρω Χρήση του Μοντέλου σε Άλλες Επιχειρήσεις	
6.6. Περίληψη	144

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ακόλουθη είναι μια μελέτη της οποίας στόχος είναι να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο μέτρησης απόδοσης για την επιχείρηση υπό μελέτη «FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε.» βασισμένη στην μεθοδολογία Balanced Scorecard. Κατ' αρχήν, εξηγούνται οι βασικοί λόγοι για την ύπαρξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης. Έπειτα, μελετάται η σημασία της ενσωμάτωσης ποιοτικών στοιχείων, μη οικονομικών μέτρων και ειδικά άυλων προτερημάτων, αρμόδια για τη δημιουργία αξίας στο σύστημα μέτρησης απόδοσης. Παράλληλα αναφέρονται τα προβλήματα της μέτρησης των άυλων προτερημάτων. Το επόμενο βήμα είναι να καθιερωθεί το θεωρητικό υπόβαθρο του Balanced Scorecard βασισμένο στη βιβλιογραφία. Περιγράφονται η ανάγκη για την ενσωμάτωση των μεθόδων μέτρησης της απόδοσης, η ιστορική εξέλιξή της, η μετάβαση από τη βιομηχανική εποχή, στην εποχή της πληροφόρησης και η μετατόπιση από το οικονομικό – λογιστικό μοντέλο. Καταγράφονται επίσης ο καθορισμός, τα σημαντικά χαρακτηριστικά, οι προοπτικές του και τα βήματα για την εφαρμογή του. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται αναλύεται πλήρως και παρέχεται μια εισαγωγή της υπό μελέτη επιχείρησης. Τέλος, ορισμένα βήματα από το θεωρητικό υπόβαθρο χρησιμοποιούνται προκειμένου να αναπτυχθεί το μοντέλο. Αυτά περιλαμβάνουν τον καθορισμό του σκοπού, της στρατηγικής και των στόχων που επιτυγχάνονται για το τμήμα operation, όπως έχει συμφωνηθεί από τους μετόχους της επιχείρησης, το γενικό διευθυντή και τα διευθυντικά στελέχη. Κατόπιν, για κάθε στόχο το αντίστοιχο μέτρο απόδοσης επινοείται μαζί με το στόχο που επιδιώκεται για να επιτευχθεί. Το πρόσωπο που θα είναι υπεύθυνο για να παρακολουθήσει τη μέτρηση, η συχνότητα της μέτρησης και της πηγής στοιχείων (όπου θα πραγματοποιηθεί από τη συλλογή και τη διοίκηση των πληροφοριών) συζητείται. Στο τελευταίο μέρος της μελέτης, περιγράφονται οι τέσσερις προοπτικές του Balanced Scorecard σε σχέση με τα αίτια και τις σχέσεις επίδρασης. Το πλήρες μοντέλο Balanced Scorecard εμφάνισε τα δεδομένα που πρέπει να ενσωματωθούν. Στο τελευταίο μέρος της μελέτης, δίνονται οι απαντήσεις στις ερευνητικές ερωτήσεις για να εμφανιστεί ο βαθμός στον οποίο επιτεύχθηκαν. Καταγράφονται οι πρακτικές επιπτώσεις και οι περιορισμοί που

αντιμετωπίζονται σε όλη τη μελέτη και παρέχονται μερικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Ιστορικό του Προβλήματος

Σήμερα, υπάρχει μια κοινή πεποίθηση ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στο ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον δίνουν υπερβολική έμφαση και βασίζονται στο σύστημα μέτρησης απόδοσής τους απλώς στα οικονομικά (ποσοτικά) στοιχεία και αποτυγχάνουν να ενσωματώσουν άλλες πολύ σημαντικές ποιοτικές πτυχές επάνω στις οποίες η απόδοση πρέπει να αξιολογηθεί και να μετρηθεί, όπως τα λειτουργικά μέτρα απόδοσης και άυλός τους ρόλος, όπως η ικανοποίηση και η πίστη των πελατών, η ικανοποίηση και η διατήρηση των υπαλλήλων, οι εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης και η εφαρμογή νέων καινοτόμων τεχνικών. Ακόμα, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων δεν έχει σύστημα μέτρησης απόδοσης σε ισχύ. Δεν έχουν μια αποστολή, ένα ευδιάκριτο όραμα, μια στρατηγική και τους στόχους για να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους τους. Σύμφωνα με την Procurement Executives Association (2001):

«Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των ισχυρότερων οργανισμών (δημόσιων ή ιδιωτικών) είναι η επιτυχής εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης για να αποκτηθεί η επίγνωση και να γίνουν κρίσεις σε σχέση με την οργάνωση και την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα των προγραμμάτων, των διαδικασιών και των ανθρώπων τους. Εντούτοις, οι κορυφαίες επιχειρήσεις δεν σταματούν στη συλλογή και την ανάλυση των στοιχείων απόδοσης αλλά, αυτές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μέτρηση απόδοσης για να οδηγήσουν τις βελτιώσεις και να μεταφράσουν επιτυχώς τη στρατηγική στη δράση. Με άλλα λόγια, χρησιμοποιούν τη μέτρηση απόδοσης για τη διαχείριση των οργανισμών τους.» (σελ. vii)

Οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να μετασχηματίσουν και να διαβιβάσουν σε όλους τους υπαλλήλους τους τη στρατηγική και το όραμά τους και να μελετήσουν και άλλα κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης εκτός από τον οικονομικό παράγοντα, προκειμένου η επιχείρηση να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, να υπερέχει στην απόδοση σε ορισμένες περιοχές, να διαφοροποιείται σε άλλες, να δημιουργεί και να αποκομίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να αναπτύσσεται και να οδηγείται στην επιτυχία. Αν και μπορεί να υπάρξει ένας μεγάλος αριθμός ποιοτικών μέτρων, τα ανώτερα στελέχη δεν μπορούν να συλλάβουν και να

εξετάσουν αυτά τα μέτρα ως σημαντικά. Τα οικονομικά μέτρα είναι βραχυπρόθεσμα. Εντούτοις, μια μετατόπιση στα λειτουργικά μέτρα, παρά στα οικονομικά διαφαίνεται κατά τη διάρκεια των τελευταίων λίγων ετών, δεδομένου ότι πολλές επιχειρήσεις εισάγουν πολλά λειτουργικά, μη οικονομικά μέτρα (Letza, 1996) και τα ενσωματώνουν στα συστήματα μέτρησης απόδοσής τους.

Ζώντας στην εποχή της πληροφόρησης, οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με σκληρό ανταγωνισμό και λειτουργούν μέσα σε πολύ σύνθετα εργασιακά περιβάλλοντα. Επιπλέον, τα Operation, συμπεριλαμβανομένου του τμήματος προμηθειών της επιχείρησης, βρίσκονται αντιμέτωπα με τους προϋπολογισμούς που στενεύουν κάθε έτος, ώστε αφ' ενός να μειωθούν οι δαπάνες, αλλά και αφ' ετέρου αυξάνονται οι προσδοκίες για την έγκαιρη παράδοση των υψηλής ποιότητας προμηθειών και των υπηρεσιών στους πελάτες. Έρχεται η ανάγκη να τεθεί ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης σε ισχύ για να μετρήσει τη δυνατότητα του τμήματος να λειτουργήσει μέσα σε ορισμένα πλαίσια (όρια) ικανοποιώντας τις προσδοκίες των πελατών του. Το σύστημα μέτρησης απόδοσης εντούτοις, πρέπει να ενσωματώσει τις καινοτόμες τεχνικές στη μέτρηση της απόδοσης και πρέπει να μετατοπιστεί από το παραδοσιακό οικονομικό – λογιστικό μοντέλο.

1.2. Στόχος και Σκοποί της Μελέτης

Ο στόχος της μελέτης είναι να ξανασχεδιαστεί πλήρως το σύστημα μέτρησης απόδοσης και να αναπτυχθεί ένα νέο μοντέλο για την υπό μελέτη επιχείρηση «FRKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε.» βασισμένο στην μεθοδολογία Balanced Scorecard.

Θα προσπαθήσουμε να αξιολογήσουμε και να επαναδιαμόρφωσουμε το τρέχον σύστημα μέτρησης απόδοσης για το τμήμα Operation της επιχείρησης και να διαμορφώσουμε το νέο μοντέλο. Το τμήμα Operation της επιχείρησης βρίσκεται αντιμέτωπο με την πρόκληση να βελτιώσει την απόδοση των διαδικασιών του με την ανάπτυξη του μοντέλου Balanced Scorecard. Σύμφωνα με την Procurement Executives Association (2001):

«Οι κορυφαίες επιχειρήσεις συμφωνούν σχετικά με την ανάγκη για μια δομημένη μεθοδολογία για τη χρησιμοποίηση των πληροφοριών μέτρησης απόδοσης για να βοηθήσουν να τεθούν συμφωνημένοι στόχοι, να διαθέσουν και να δώσουν προτεραιότητα στους πόρους, να επιβεβαιώσουν ή να αλλάξουν τις τρέχουσες κατευθύνσεις πολιτικής ή προγράμματος για να συναντήσουν αυτούς τους στόχους, και την καταγραφή σχετικά με την επιτυχία των στόχων». (σελ. ix)

Στο ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον μόνο μερικές επιχειρήσεις έχουν καταλάβει τη σημασία των άυλων προτερημάτων τους. Ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων στερείται εντελώς από σύστημα μέτρησης απόδοσης προκειμένου να αξιολογηθεί και να μετρηθεί η απόδοσή τους, ενώ η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων δίνει υπερβολική έμφαση και βασίζει το σύστημα μέτρησης απόδοσής τους (αν διαθέτουν κάποιο) μόνο στα οικονομικά τους στοιχεία και αποτυγχάνουν να συμπεριλάβουν και τα άυλα προτερήματά τους. Η FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε., πρωτοπόρος στην ελληνική αγορά της παροχής υπηρεσιών logistics έχει επιλεχθεί για την ανάπτυξη του μοντέλου Balanced Scorecard. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης βασισμένο στις περιοδικές αναθεωρήσεις των στόχων που τίθενται σε κάθε τμήμα της και τα οποία αναθεωρούνται από τη διοίκηση. Το τμήμα Operation πρέπει να εκτελέσει το δύσκολο ρόλο της παροχής όλων των υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εγκαίρως για την ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης με τις

The Balanced Scorecard

ακριβείς προδιαγραφές που τίθεται από την εξασφάλιση της ποιότητας και από τα άλλα τμήματα. Με την εισαγωγή της μεθοδολογίας Balanced Scorecard, θα εμφανιστεί συνεχής βελτίωση της απόδοσης. Το νέο εργαλείο είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί, προκειμένου να μειωθούν οι δαπάνες και να αυξηθεί η αποδοτικότητα ολόκληρης της διαδικασίας operation.

Η μελέτη έχει έναν στόχο και διάφορους σκοπούς.

Ο στόχος της μελέτης είναι να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο μέτρησης απόδοσης για την υπό μελέτη επιχείρηση βασισμένη στην μεθοδολογία Balanced Scorecard.

Με βάση το στόχο της μελέτης όπως περιγράφεται ανωτέρω, οι κύριοι σκοποί της είναι οι ακόλουθοι:

- να γίνουν κατανοητοί οι κύριοι λόγοι για την ύπαρξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης.
- να γίνει κατανοητή η σημασία και η σημαντικότητα της συμπερίληψης ποιοτικών μέτρων και ειδικά τα άυλων προτερημάτων σε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης.
- να διαμορφωθεί το θεωρητικό πλαίσιο του Balanced Scorecard βασισμένο στη βιβλιογραφία (που τονίζει την ανάγκη για τα άυλα προτερήματα) σύμφωνα με το οποίο σιγά σιγά θα αναπτύξουμε το μοντέλο για την επιχείρηση.
- να διαμορφώσει το σκοπό, το όραμα και τη στρατηγική για το τμήμα operation.
- να αναπτύξει και να προτείνει μοντέλο Balanced Scorecard εξειδικευμένο για τις ιδιαίτερες ανάγκες του τμήματος Operation της επιχείρησης, να μεταφράσει την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική σε ένα σύνολο στόχων και να αντιστοιχίσει τα μέτρα απόδοσης βασισμένα στις τέσσερις προοπτικές του μοντέλου Balanced Scorecard οικονομικά δεδομένα, πελάτες, εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες, εκμάθηση και ανάπτυξη.

1.3. Συνοπτική Μέθοδος

Οι κύριες μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη του στόχου και των σκοπών αυτής της μελέτης θα είναι ένας συνδυασμός μιας περιγραφικής και διερευνητικής μελέτης. Στο περιγραφικό μέρος, θα εξετάσουμε από τη βιβλιογραφική σκοπιά τη σημασία της ύπαρξης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης σε μια επιχείρηση. Κατόπιν, θα αναφερθούμε στη σημασία των άυλων προτερημάτων. Τέλος, θα εφαρμόσουμε το θεωρητικό πλαίσιο του Balanced Scorecard, το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε για την διαμόρφωση του τρέχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης της υπό έρευνα επιχείρησης. Τα παραπάνω θα προέλθουν από τη βιβλιογραφία.

Στο διερευνητικό μέρος, θα εξετάσουμε αρχικά τον τρέχοντα τρόπο με τον οποίο το τμήμα Operation μετρά την απόδοσή του. Κατόπιν θα δούμε τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων με τη διοίκηση της επιχείρησης, προκειμένου να καθοριστεί πώς η αποστολή, το όραμα και η στρατηγική για το τμήμα γίνονται κατανοητές και καθορίζονται από τη διοίκηση. Τέλος, θα προετοιμάσουμε τα δομημένα ερωτηματολόγια, προκειμένου να διανεμηθούν στους πελάτες του τμήματος Operation και να μετρηθεί η ικανοποίησή τους, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη του νέου μοντέλου.

1.4. Αναμενόμενα Αποτελέσματα από τη Μελέτη

Τα αναμενόμενα από τη μελέτη περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Θα αναπτύξουμε ένα μοντέλο που θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών του τμήματος Operation της υπό μελέτη επιχείρησης. Με το σύστημα μέτρησης απόδοσης και την επέκταση των άυλων προτερημάτων που περιλαμβάνονται στο σύστημα μέτρησης απόδοσης, τα νέα κίνητρα θα παρασχεθούν στους υπαλλήλους που μπορούν να παρακινηθούν για να συμμετέχουν, να αποδώσουν και να αναμένουν τα ανταποδοτικά οφέλη. Το νέο μοντέλο του Balanced Scorecard θα προσαρμοστεί στους στόχους του τμήματος και θα είναι ένα μοντέλο για να φέρει τα συγκεκριμένα αποτελέσματα στην απόδοση του τμήματος Operation. Παράλληλα, κάθε της επιχείρησης μπορεί να προκληθεί για να βελτιώσει την απόδοσή του.
- Ένα άλλο αποτέλεσμα που αναμένεται είναι ότι το τμήμα Operation της υπό μελέτη επιχείρησης θα αναγκαστεί να χρησιμοποιήσει τις περιορισμένες πηγές αλλά συγχρόνως να ικανοποιήσει την υψηλή ποιότητα, την επικαιρότητα και τις προσδοκίες των πελατών του. Το όραμα του τμήματος θα μεταφραστεί σε ένα σύνολο στόχων και αντίστοιχων μέτρων απόδοσής τους που θα αναγνωριστεί από τους υπαλλήλους του τμήματος. Το νέο μοντέλο θα παράσχει τη βάση για άλλες επιχειρήσεις δεδομένου τη πολύτιμη εμπειρία που θα αποκτηθεί από την εφαρμογή. Η γενική αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του συστήματος απόδοσης μπορούν να αξιολογηθούν, να τροποποιηθούν και να βελτιωθούν. Δεδομένου ότι άλλες πτυχές των μέτρων απόδοσης θα ενσωματωθούν (όπως ικανοποίηση πελατών και υπάλληλων, ευθυγράμμιση στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, χρήση των καινοτόμων τεχνικών, κ.λπ.), η απόδοση θα βελτιωθεί καλύπτοντας ορισμένες περιοχές που είναι πολύ σημαντικές για την υπό έρευνα επιχείρηση για να επιτευχθεί και να δημιουργηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Ένα άλλο όφελος είναι ότι με την επαναδιαμόρφωση του συστήματος μέτρησης απόδοσης της βάζοντας τις βάσεις για την εφαρμογή του, βοηθείται η επιχείρηση να υπερέχει σε ορισμένες πτυχές της απόδοσης και να κερδίζει αξία για τους μετόχους, τους πελάτες και τους υπαλλήλους του.
- Από την περαιτέρω έρευνα που γίνεται και θα αναφερθεί στη μελέτη, τα αναμενόμενα αποτελέσματα περιλαμβάνονται για να ερευνηθούν εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν στρατηγική και όραμα και ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης που εφαρμόζεται, εάν το σύστημα μέτρησης απόδοσης είναι βασισμένο απλώς στα οικονομικά στοιχεία ή άλλα μέτρα απόδοσης που ενσωματώνονται στα δεδομένα του Balanced Scorecard. Θα αποκτήσουμε τη σημαντική επίγνωση για τον τρόπο που οι ελληνικές επιχειρήσεις διατυπώνουν τη στρατηγική τους και οι άξονες και τα μέτρα στους οποίους βασίζουν τη μέτρηση απόδοσής τους (αν αυτά τα μέτρα είναι ποσοτικά ή και ποιοτικά). Μέχρι τώρα από διάφορα στοιχεία μόνο μερικά στελέχη γνωρίζουν ή έχουν ακούσει για το μοντέλο του Balanced Scorecard. Επομένως, ένας άλλος στόχος είναι να διαμορφωθεί το πλαίσιο και να λειτουργήσει η μελέτη ως πρωτότυπο για τις επιχειρήσεις που θέλουν να εφαρμόσουν το μοντέλο.

1.5. Οργάνωση της Μελέτης

Η μελέτη διαιρείται σε έξι κεφάλαια.

Κεφάλαιο 1ο - Εισαγωγή. Σε αυτό το μέρος, αναφέρεται το υπόβαθρο του προβλήματος και επομένως ο λόγος για αυτήν την μελέτη, αναλύονται οι βασικοί στόχοι και οι σκοποί της μελέτης, της συνοπτικής μεθόδου που θα ακολουθηθεί, των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από τη μελέτη και την οργάνωση της μελέτης.

Κεφάλαιο 2ο – Βιβλιογραφική Επισκόπηση. Σε αυτό το μέρος, παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο του θέματος. Κατ' αρχήν μελετάται η ανάγκη για ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης. Κατόπιν, διερευνάται η ανάγκη για την ενσωμάτωση άυλων προτερήματων στο σύστημα μέτρησης απόδοσης. Η εξέλιξη του μοντέλου αναλύεται, παρουσιάζεται η μετάβαση από το οικονομικό - λογιστικό μοντέλο στο Balanced Scorecard, δεδομένου ότι έχουμε περιέλθει στην εποχή της πληροφόρησης από τη βιομηχανική εποχή. Παρέχονται ο ορισμός και τα σημαντικά χαρακτηριστικά του μοντέλου Balanced Scorecard και περιγράφονται τα τέσσερα βήματα για την εφαρμογή του μοντέλου. Οι σχέσεις αιτίου και αιτιατού εξηγούνται και οι τέσσερις προοπτικές του μοντέλου συζητούνται.

Κεφάλαιο 3ο - Μεθοδολογία. Σε αυτό το κεφάλαιο, καθιερώνονται οι βασικές ερωτήσεις έρευνας και οι υπό - ερωτήσεις. Παράλληλα μελετούνται το δείγμα, το όργανο και η διαδικασία για κάθε έναν από τους στόχους της μελέτης. Τέλος, παρουσιάζονται τα τέσσερα βήματα που ακολουθούνται, με το κάθε ένα να περιέχει διάφορους στόχους.

Κεφάλαιο 4ο - Παρουσίαση Συμπερασμάτων. Παρέχεται μια εισαγωγή και μια περιγραφή της επιχείρησης, όπου το Balanced Scorecard θα αναπτυχθεί προκειμένου να εφαρμοστεί (επαναδιαμορφώνοντας το τρέχον σύστημα μέτρησης απόδοσής του), η ιστορία της επιχείρησης, περιγραφή των κύριων δραστηριοτήτων της, το οργανόγραμμα, το όραμα και η στρατηγική της.

The Balanced Scorecard

Παρουσιάζεται μια περιγραφή του τμήματος Operation συμπεριλαμβανομένου των βασικών λειτουργιών και διαδικασιών, μελετάται η οργανωτική δομή του.

Κεφάλαιο 5ο - Ανάπτυξη του Μοντέλου Balanced Scorecard για το τμήμα Operation. Σε αυτό το κεφάλαιο αναπτύσσεται και προτείνεται το τελικό μοντέλο. Αφού καθορισθεί η αποστολή, το όραμα και η στρατηγική για το τμήμα Operation, οι βασικοί στόχοι του τμήματος τίθενται και τα αντίστοιχα μέτρα απόδοσης αναλύονται για κάθε στόχο σύμφωνα με τις τέσσερις προοπτικές του Balanced Scorecard. Τέλος, περιγράφονται η αιτία και οι σχέσεις επίδρασης.

Κεφάλαιο 6ο - Συμπεράσματα και Συστάσεις. Σε αυτό το μέρος, μελετούνται οι απαντήσεις στις ερευνητικές ερωτήσεις. Παρουσιάζονται οι περιορισμοί που αντιμετωπίζονται κατά τη διάρκεια της μελέτης. Αυτό το μέρος περιέχει επίσης τις πρακτικές επιπτώσεις και τις προτάσεις για την περαιτέρω έρευνα.

1.6. Περίληψη

Σε αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο, παρουσιάζεται το υπόβαθρο του προβλήματος και επομένως το κύριο θέμα της μελέτης. Εξηγείται η ανάγκη για τη χρήση των ποιοτικών μέτρων και περιγράφονται ο στόχος και οι σκοποί της μελέτης. Περαιτέρω, παρουσιάζονται η συνοπτική μέθοδος που χρησιμοποιείται και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τη μελέτη. Τέλος, η δομή (οργάνωση) της μελέτης εξηγείται με στόχο να παρασχεθεί μια γενική συμπληρωματική άποψη των κεφαλαίων που ακολουθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Εισαγωγή: Η Ανάγκη για τα Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης

"Εάν δεν μπορείτε να το μετρήσετε, δεν μπορείτε να το διαχειριστείτε." (Kaplan και Norton, 1996, σελ. 21). Μια άλλη άποψη είναι αυτή του H. James Harrington (1999):

«Η μέτρηση είναι το πρώτο βήμα που οδηγεί στον έλεγχο και τελικά στη βελτίωση. Εάν δεν μπορείτε να μετρήσετε κάτι, δεν μπορείτε να το καταλάβετε. Εάν δεν μπορείτε να το καταλάβετε, δεν μπορείτε να το ελέγξετε. Εάν δεν μπορείτε να το ελέγξετε, δεν μπορείτε να το βελτιώσετε». (σελ. 3)

Μετρώντας την απόδοση με άλλα λόγια, είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του ελέγχου και της καθοδήγησης ενός οργανισμού προς τα άριστα αποτελέσματα και τη βελτίωση. Η εισαγωγή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης μας βοηθά να καταλάβουμε πώς μια επιχειρησιακή διαδικασία λειτουργεί (Kaydos, το 1999). Είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο και παρανόηση το τι σκεφτόμαστε ότι συμβαίνει σε μια επιχειρησιακή διαδικασία, πώς λειτουργεί η διαδικασία, είναι εντελώς διαφορετική από την πραγματικότητα. Είναι πράγματι μια μεγάλη διαφορά. Παραδείγματος χάριν, ο καθένας σε μια επιχείρηση θεωρεί ότι η απόδοση της έγκαιρης παράδοσης ήταν ενενήντα τοις εκατό (90%) ή και καλύτερα. Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, το σύστημα μέτρησης απόδοσης έδειξε ότι αυτό ίσχυε για μια ορισμένη ομάδα πελατών ενώ γενικά ήταν πλησίον του εξήντα τοις εκατό (60%). Μπορούμε να σκεφτούμε ότι μόνο ένας παράγοντας σε μια διαδικασία μπορεί να έχει επιπτώσεις στην επιχειρησιακή λειτουργία και με την καθιέρωση ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης και των σωστών μέρων, ανακαλύπτουμε ότι περισσότεροι από ένας παράγοντες είναι αρμόδιοι.

Με την εισαγωγή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, με τους στόχους προς πραγματοποίηση και τα αντίστοιχα μέτρα απόδοσης, μας δίνει έναν καλύτερο έλεγχο του τομέα ευθύνης μας, όπως μια στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα μέσα στην επιχείρηση. Με τους σωστούς παράγοντες απόδοσης, οι αποκλίσεις από τα επιθυμητά και αναμενόμενα αποτελέσματα μπορούν να ελεγχθούν γρήγορα και έτσι μπορούμε να κινηθούμε και να τακτοποιήσουμε με διορθωτικές ενέργειες.

Επίσης, η μέτρηση της απόδοσης μας προστατεύει από το απροσδόκητο. Σύμφωνα με τον Kaydos (1999), "εάν έχετε δοκιμάσει πάντα μερικές δυσάρεστες εκπλήξεις στο τέλος ενός μήνα ή ενός τετάρτου, δείχνει ότι δεν έχετε τα κατάλληλα μέτρα σε ισχύ. Με τα ικανά μέτρα, πολλές ειδήσεις είναι όχι πάντα καλές, αλλά τουλάχιστον δεν θα είναι μια έκπληξη." (σελ. 2)

Σύμφωνα με τον Kaydos (1999), ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης σε λειτουργία και οι μετρήσεις του περιλαμβάνουν και άλλα οφέλη:

- δίνουμε τις ευθύνες στους ανθρώπους, επομένως όλοι οι υπάλληλοι ξέρουν τι πρέπει να επιτύχουν. Κατ' αυτό τον τρόπο, αναγνωρίζουμε ποιος είναι αρμόδιος για τι, για ορισμένα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Ο συγγραφέας έχει συναντήσει καταστάσεις όπου ακούμε ότι "αφήστε μας να φέρουμε όλους τους υπαλλήλους μαζί και να μιλήσουμε για το τι πρέπει να κάνουν" γεγονός που είναι αρκετά γενικό καθώς καμία ορισμένη ευθύνη δεν δίνεται και κανένα μέτρο απόδοσης δεν είναι σε θέση να μετρήσει την επίτευξη ορισμένων στόχων.

Σύμφωνα με τον Kaydos (1999), γνωρίζοντας «ποιος είναι αρμόδιος για τι» έχει διάφορα πλεονεκτήματα:

- ✓ κάθε υπάλληλος ξέρει τι πρέπει να επιτευχθεί, έτσι θα εκτελεστεί η σωστή ενέργεια.
- ✓ κάθε υπάλληλος ξέρει πόσο καλά αποδίδει και με την κατοχή συγκεκριμένων ευθυνών οποιεσδήποτε αποκλίσεις στην απόδοση μπορούν να λογαριαστούν σε αυτόν (συγκεκριμένες ευθύνες μπορεί επίσης να μειώσουν τις πιθανότητες απόκλισης στην απόδοση).
- ✓ όλοι οι υπάλληλοι μοιράζονται τα μέρη της συνολικής ευθύνης της απόδοσης της επιχειρησιακής μονάδας, έτσι εάν κάτι πάει στραβά, ο καθένας ξέρει ποιος έχει πρόβλημα στην απόδοση.

- ✓ ο καθένας μπορεί να συγκρίνει την απόδοσή του με μια προηγούμενη χρονική περίοδο (εβδομάδα, μήνας, κ.λπ.) και να βελτιωθεί από την άποψη της ποιότητας απόδοσης και εργασίας.

Με την ανατροφοδότηση του συστήματος, οι υπάλληλοι μπορούν να ενημερωθούν για το επίτευγμα του επιπέδου απόδοσης, παραδείγματος χάριν για ένα τμήμα logistics ο διευθυντής μπορεί να ξέρει το επίπεδο ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών (όπως το τμήμα παραγωγής ή άλλοι), εάν τα αγαθά παραδίδονται στον καθορισμένο χρόνο, εάν υπήρξαν οποιεσδήποτε καθυστερήσεις, κ.λπ. Κατ' αυτό τον τρόπο, εμείς μπορούμε να παρακινήσουμε τους εργαζόμενους να αποδώσουν με έναν καλύτερο τρόπο και να επιτύχουν τα μέγιστα, έτσι με την επίτευξη της καλύτερης απόδοσης, έχουμε την αναγνώριση από το μέρος της διοίκησης.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αρχίσουν με έναν σαφή καθορισμό του στόχου, του οράματος και της στρατηγικής τους. Αυτήν η στρατηγική πρέπει να επικοινωνηθεί με μια "από επάνω προς τα κάτω" προσέγγιση σε όλους τους υπαλλήλους από τα ανώτερα στελέχη, έτσι ώστε όλοι να μπορούν να εργαστούν και να προσπαθήσουν για την επίτευξη των κοινών στόχων. Η μέτρηση απόδοσης είναι πιθανώς ο καλύτερος τρόπος να επικοινωνηθεί η στρατηγική μέσα στην επιχείρηση (Kaydos, 1999 - Norton και Kaplan, 1996). Επομένως, σε ένα οργανωτικό επίπεδο, κάθε στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα γνωρίζει αυτό που πρέπει να επιτευχθεί, αντίστοιχα μέσα σε μια στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα, κάθε υπάλληλος μπορεί να έχει έναν στρατηγικό ρόλο στην επίτευξη του στόχου. Όπως οι Kaplan και Norton (1996) δηλώνουν: "εάν οι επιχειρήσεις πρόκειται να επιζήσουν και να ευημερήσουν στον ανταγωνιστικό κόσμο της πληροφόρησης, πρέπει να χρησιμοποιήσουν τα συστήματα μέτρησης και διαχείρισης που προέρχονται από τις στρατηγικές και τις ικανότητές τους." (σελ. 21)

Επίσης, σύμφωνα με τον Parker (2000), οι επιχειρήσεις μετρούν την απόδοση:

- ✓ για να προσδιορίσουν την επιτυχία τους.

The Balanced Scorecard

- ✓ για να προσδιορίσουν εάν καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών τους, εάν δεν το μετρούν, δεν μπορούν να ξέρουν εάν παρέχουν στους πελάτες ότι αυτοί αναμένουν.
- ✓ για να προσδιορίσουν τα πιθανά προβλήματα και τις δυσχέρειες και να προσπαθήσουν να τα επιλύσουν και να υπάρχουν επιπτώσεις βελτίωσης.
- ✓ ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις είναι βασισμένες στα γεγονότα και όχι στις συγκινήσεις, πίστη ή διαίσθηση.
- ✓ για να ανακαλυφθεί, εάν οι βελτιώσεις που προγραμματίστηκαν πραγματικά συνέβησαν.

2.1.1. Αποστολή, Όραμα και το Σύνολο Αξιών

Πριν από το καθορισμό των στόχων και των μέτρων απόδοσης, κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει ένα ευδιάκριτο στόχο, ένα όραμα και ένα σύνολο αξιών.

Ο στόχος καθορίζει ποιοι είστε - τα βασικά προϊόντα ή οι υπηρεσίες που η επιχείρηση διαθέτει, οι πελάτες που η επιχείρηση σκοπεύει να προσεγγίσει (target group) και ορισμένες δυνάμεις που έχει η επιχείρηση (Brown, 1996 - Kaplan και Norton, 1996). Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων αρχίζει με ένα συγκεκριμένο στόχο και ένα σύνολο αξιών, προκειμένου να γνωστοποιηθούν οι θεμελιώδεις αξίες στους υπαλλήλους τους και τι η επιχείρηση πιστεύει (Kaplan και Norton, 1996). Το όραμα δηλώνει που η επιχείρηση στοχεύει για το μέλλον, που ο επιχειρηματίας θέλει να πάει. Τέλος, οι αξίες περιγράφουν τις βασικές πεποιθήσεις - προτεραιότητες που διευθύνουν την επιχείρηση (Brown, το 1996) και τι η επιχείρηση θεωρεί ως σημαντικότερο και δικαιολογεί το λόγο για την ύπαρξή της.

Παραδείγματα του καθορισμού στόχων περιλαμβάνουν (Kaplan και Norton, 1996): "...Το να είμαστε η πιο επιτυχημένη επιχείρηση στο κλάδο των αερομεταφορών." (σελ. 24), « δήλωση της «AT & T»: "...Το είμαστε ο περισσότερο εδραιωμένος χρηματοδοτικός οργανισμός στις επιλεγμένες αγορές". (σελ. 24) ή όπως δηλώνει ο Brown (1996): "...Το είμαστε ο κορυφαίος του κλάδου του λιανικού εμπορίου του Ηνωμένου Βασιλείου μέσω της κατανόησης και της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και με το να είμαστε πιο επαγγελματίες και καινοτόμοι από τους ανταγωνιστές μας." (σελ. 71).

Παράδειγμα μιας δήλωσης οράματος: "Θέλουμε να διπλασιάσουμε τον κύκλο εργασιών της επιχείρησής μας το προσεχές έτος."

Ένα παράδειγμα μιας επιχείρησης που δεν είχε έναν ευδιάκριτο στόχο ήταν αυτό του Taco Bell. Σύμφωνα με τους Dutta και Manzoni (1998), ο CEO της επιχείρησης, John Martin δήλωσε προς το τέλος της δεκαετίας του '80:

«Το μεγαλύτερο πρόβλημά μας ήταν ότι δεν ξέραμε τι είμαστε. Σκεφτήκαμε ότι ίσως είμαστε επιχείρηση μεξικάνικου φαγητού. Σκεφτήκαμε ότι ίσως είμαστε επιχείρηση fast - food. Η πραγματικότητα ήταν, ότι είμαστε επιχείρηση fast - food και με την μη κατανόηση τι ήμαστε, ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες χάναμε ελαφρώς το στόχο». (σελ. 70)

2.2. Τα Άυλα Αγαθά

2.2.1 Η Ανάγκη για τα άυλα Αγαθά της Επιχείρησης

Δεν έχει υπάρξει καμία συμφωνία ακόμα σε ότι εννοούμε ως άυλα αγαθά (ο ορισμός των "άυλων αγαθών"). Ορισμένες προσπάθειες έχουν γίνει να καθορίσουν τα άυλα αγαθά από τη σκοπιά της άποψης των διαφορετικών κατηγοριών, όπως την σχετική με την τεχνολογία, σχετική με τον πελάτη, τη σχετική με τη σύμβαση συνεργασίας, τη σχετική με τα στοιχεία προς επεξεργασία, τη σχετική με το ανθρώπινο δυναμικό, τη σχετική με το marketing, τη σχετική με τη θέση και τη σχετική με τη «καλή πίστη» της επιχείρησης (Johanson 1998).

Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, Cabinano και ο Sanchez (1998) δηλώνουν ότι όταν μιλάμε για τα άυλα αγαθά αναφερόμαστε συνήθως στα αγαθά, τις επενδύσεις, τους πόρους ή άλλα φαινόμενα.

Όπως δηλώνεται από τον Johanson το 1998, σύμφωνα με την International Accounting Standards Committee, ο καθορισμός των άυλων αγαθών είναι ο ακόλουθος (IAS 38, 1998b: παράγραφος 7):

«Ένας άυλος πόρος είναι ένας ευπροσδιόριστος, μη νομισματικός χωρίς φυσική ουσία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή ή την παροχή των αγαθών και υπηρεσιών, για την ενοικίαση του, ή για διοικητικούς λόγους. Ένας πόρος είναι μία πηγή: (α) ελεγχόμενη από μια επιχείρηση ως αποτέλεσμα προηγούμενων γεγονότων και (β) από την οποία τα μελλοντικά οικονομικά οφέλη αναμένονται να εισέλθουν στην επιχείρηση». (σελ. 10)

Τα άυλα αγαθά (Canibano 1999) είναι πιθανό να κερδίσουν μελλοντικά οφέλη.

Σύμφωνα με τον Canibano (1999), το Ερευνητικό Κέντρο Άυλων Αγαθών του Stern School του Πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης δηλώνει ότι: "τα άυλα αγαθά είναι μη φυσικές πηγές μελλοντικών οικονομικών οφελών σε μια

επιχείρηση ή εναλλακτικά όλα τα στοιχεία μιας επιχειρησιακής μονάδας που υπάρχουν εκτός από τα νομισματικά απτά αγαθά." (σελ. 12)

Σύμφωνα με τον Baum (2000), "τα άυλα αγαθά είναι άμορφα, υποκειμενικά και δύσκολο επακριβώς να προσδιοριστούν." Εντούτοις, όπως ο ίδιος ο συγγραφέας δηλώνει, αν και κανένας ακόμα δεν έχει καθιερώσει ένα συστηματικό τρόπο μέτρησης των άυλων αγαθών (κανένα σύστημα λογιστικής δεν υπάρχει για να καταμετρά όλες τις κρυμμένες αξίες, όπως το εμπορικό σήμα, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τη πνευματική ιδιοκτησία), τα άυλα αγαθά μπορεί να είναι μια τεράστια μερίδα της αξίας μιας επιχείρησης. Ο Baum (2000) περιγράφει: «Στον τρέχοντα οικονομικό βραχίονα, που οδηγείται από τους τομείς της υψηλής τεχνολογίας, τα άυλα αγαθά, όχι μόνο αποτελούν σχεδόν όλη την αξία των πιο ισχυρών επιχειρήσεων, αλλά μπορεί τώρα να αντιπροσωπεύουν τόσο όσο και τη μισή αξία ολόκληρης της αμερικάνικης οικονομίας.» Μια παρόμοια άποψη εκφράζεται από τους Barsky και Bremser (1999):

«Τα τελευταία χρόνια, η δημιουργία αξίας στη σφαιρική οικονομία έχει προέλθει από τη δυνατότητα των εταιριών να διαχειριστούν πηγές ανθρώπινου δυναμικού και πληροφόρησης. Η μετατόπιση από την επένδυση στο φυσικό κεφάλαιο εμφανίζεται στους διευθυντές με τις νέες προκλήσεις εφαρμογής στρατηγικής και αξιολόγησης της απόδοσης. Ενώ οι παραδοσιακές οικονομικές μετρήσεις απεικονίζουν τη χρήση του φυσικού κεφαλαίου, τα κλειδιά για το μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η γνώση και η οικονομία πληροφοριών, η οποία είναι βασισμένη στην επιτυχή στρατηγική διαχείριση των άυλων πόρων». (σελ. 3)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν υπερβολική έμφαση και βασίζουν το σύστημα μέτρησης απόδοσής τους απλώς στα οικονομικά (ποσοτικά) στοιχεία και αποτυγχάνουν να ενσωματώσουν άλλες πολύ σημαντικές ποιοτικές πτυχές, επάνω στις οποίες η απόδοση πρέπει να αξιολογηθεί και να μετρηθεί. Τα οικονομικά στοιχεία σύμφωνα με τον Parker (2000), έχουν το πλεονέκτημα να είναι πιο ακριβή και αντικειμενικά. Εντούτοις, τα επιχειρήματα ενάντια τους είναι τα ακόλουθα:

- ✓ τείνουν να είναι πολύ «εσωστρεφή».
- ✓ δεν πετυχαίνουν να συμπεριλάβουν τους λιγότερο απτούς παράγοντες, όπως τη ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ικανοποίηση πελατών, ηθικό υπαλλήλων.

Τους λείπουν μετρήσιμοι δείκτες (δείχνουν τι έχει συμβεί στο παρελθόν) και μπορούν μόνο να προβλέψουν με έναν φτωχό τρόπο τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον. Αντίθετα, αυτό που χρειαζόμαστε είναι να καθορίσουμε τους δείκτες με τέτοιο τρόπο, προκειμένου να γνωρίζουμε αυτό που θα συμβεί στο μέλλον.

Τα άυλα αγαθά θα γίνουν όλο και περισσότερο σημαντικά για μια επιχείρηση προκειμένου να αναπτυχθεί και να δημιουργήσει την αξία για τους μετόχους και τους πελάτες της. Τα άυλα αγαθά είναι μεταξύ των κρισιμότερων καθοριστικών παραγόντων της οικονομικής ανάπτυξης και σύμφωνα με τον Canibano (1999): "έχει γίνει η εστίαση της προσοχής των επενδυτών και πιστωτών, των διευθυντών, των φορέων χάραξης πολιτικής και των ερευνητών." (σελ. 8) σύμφωνα με τον Mouritsen του Δανικού Συμβουλίου Ανάπτυξης Εμπορίου και Βιομηχανίας (1997), σε μια μελέτη που συντάχθηκε από την εταιρεία Ernst & Young το 1997, οι μεγάλοι στρατηγικοί επενδυτές δίνουν μεγάλη σημασία πλέον στις μη οικονομικές πληροφορίες για τη στρατηγική μιας επιχείρησης, τη ποιότητα και την εφαρμογή, τη δυνατότητα καινοτομίας της επιχείρησης και τη ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, που εργάζεται σε αυτήν.

Εκτός από τα καθαρά οικονομικά (financial) αποτελέσματα που οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν προσοχή, πρέπει να μετατοπίσουν την προσοχή τους στην ανάπτυξη των άυλων αγαθών τους. Σε έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, όπως αναφέρει ο Canibano (1999), υπάρχει μια αναδυόμενη ανάγκη να επενδύσουν σε ανθρώπινο δυναμικό, σε νέα τεχνολογία, στην έρευνα και την ανάπτυξη και στη διαφήμιση, προκειμένου να επιτευχθούν νέες διαδικασίες στα προϊόντα. Κατά συνέπεια, οι επενδύσεις στα άυλα αγαθά φαίνεται να αποδεικνύονται η βασική ανησυχία

των επιχειρήσεων που προσπαθούν να αποκομίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τους Hasan και Tibbits (2000), ένα μεγάλο μέρος του εταιρικού πλούτου συσσωρεύεται τώρα κατευθείαν σε μη - οικονομικούς παράγοντες, που είναι τα άυλα αγαθά, τα οποία γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικά. Σύμφωνα με τους Barsky και Bremser (1999), όπως ο ρυθμός της αλλαγής κρατά στην επιτάχυνση στη διεθνή οικονομία, είναι πολύ βασικό για τις επιχειρήσεις να μετατοπίσουν την προσοχή τους μακριά από τους οικονομικούς δείκτες και να σκεφτούν τις μεταβλητές που είναι αρμόδιες για τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ενσωματώσουν, να διαχειριστούν και να μετρήσουν την ανάγκη για τη δημιουργία αξίας, η προσοχή μετατοπίζεται μακριά από τη χρήση των οικονομικών μέτρων και μόνο. Οι διευθυντές της κάθε επιχείρησης πρέπει να εντοπίσουν τους πιο βασικούς παράγοντες που διαμορφώνουν την αξία της επιχείρησης. Μεταξύ αυτών των παραγόντων αξίας, το διανοητικό κεφάλαιο είναι θεμελιώδες. Σύμφωνα με το ICM (μία ομάδα περίπου τριάντα επιχειρήσεων που συναντιούνται τρεις φορές ετησίως και εστιάζουν στην αξιολόγηση των καλύτερων πρακτικών για τη δημιουργία αξίας και επίσης διαχειρίζονται το διανοητικό κεφάλαιό τους), η αξία των άυλων αγαθών είναι συνεχώς αυξανόμενη (από 20% το 1978 σε 55% το 1988 σε 75% το 1998). Η μετατόπιση προς τα άυλα αγαθά οφείλεται κυρίως στο μεταβαλλόμενο νομικό περιβάλλον, την επίδραση που εξισσοροπεί το «διανοητικό κεφάλαιο» και την επίδραση της τεχνολογίας του διαδικτύου και των πληροφοριών. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, "το «διανοητικό κεφάλαιο» είναι γνώση που μπορεί να μετατραπεί σε κέρδος." (<http://www.icmgroup.com>)

Το μοντέλο Balanced Scorecard συσχετίζεται στενά με το «διανοητικό κεφάλαιο» και περιλαμβάνει όχι μόνο τα εργαλεία για τη μέτρηση των άυλων πόρων -αγαθών, αλλά και ένα όραμα συνεχούς εκμάθησης και αλλαγής να δημιουργείται αξία για μέλλον (Johanson, 1998). Σύμφωνα με την ίδια πηγή:

«*The Balanced Scorecard* συσχετίζεται πολύ με τη κύρια έννοια του «διανοητικού κεφαλαίου». Το «διανοητικό κεφάλαιο» εξετάζει τη λογική μιας οικονομίας δημιουργικότητας, εξουσιοδοτώντας τα άτομα και τη δόμηση των διαδικασιών. Διαθέτοντας γνώση στην τεχνολογία πληροφοριών, η γνώση του προσωπικού καθίσταται δομική και γίνεται επαναχρησιμοποιήσιμη σε πολλές θέσεις ταυτόχρονα. Το *Balanced Scorecard* συσχετίζεται πολύ με το «διανοητικό κεφάλαιο» και περιλαμβάνει όχι μόνο τα εργαλεία για τη μέτρηση των πόρων των άυλων αγαθών αλλά και ένα όραμα για συνεχή εκμάθηση και αλλαγή, προκειμένου να δημιουργήσει αξία για το μέλλον.» (σελ. 34)

Αυτό που είναι τελικά το σημαντικότερο είναι όχι μόνο οικονομικά μέτρα, αλλά και μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες και τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Σύμφωνα με μια έρευνα που συντάχθηκε από το περιοδικό *Forbes* 1999 (Baum, το 2000), οι βασικοί μη οικονομικοί παράγοντες στη δημιουργία αξίας στη σύγχρονη επιχείρηση σύμφωνα με το κριτήριο της σπουδαιότητας που έχουν είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Η ικανοποίηση των πελατών.
- ✓ Η δυνατότητα να προσελκυστούν ικανοί και ταλαντούχοι υπάλληλοι.
- ✓ Η καινοτομία.
- ✓ Η επένδυση εμπορικών σημάτων.
- ✓ Η τεχνολογία.
- ✓ Οι συμμαχίες.
- ✓ Η ποιότητα σημαντικών διαδικασιών των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- ✓ Η περιβαλλοντική απόδοση.

Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, αυτοί οι παράγοντες μελετήθηκαν στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, προκειμένου να ανακαλύψουν ποιους από αυτούς δημιουργούν τα άυλα αγαθά. Οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου και τομέα ηλεκτρονικών υπολογιστών εμφανίζονται να έχουν το προβάδισμα στην ανάπτυξη των άυλων αγαθών, που διαμορφώνουν αξία στην επιχείρηση και στο προϊόν. Επίσης, η αυτοκινητοβιομηχανία FORD ήταν μεταξύ των ηγετών στα άυλα αγαθά από τον τομέα της παραγωγής. Οι επιχειρήσεις προϊόντων φαρμακευτικών και καταναλωτικών ειδών ήταν μεταξύ των ηγετών δεδομένου ότι είχαν μακροχρόνια ιστορία στην καινοτομία και τα ισχυρά εμπορικά σήματα.

Στο υπόμνημα που συντάχθηκε για το Δανικό Συμβούλιο Ανάπτυξης Εμπορίου και Βιομηχανίας από τον καθηγητή Jan Mouritsen (Μάιος 1997) του Business School της Κοπεγχάγης, τονίζεται ότι προκειμένου οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν στα σύνθετα περιβάλλοντα με τις αγορές να αλλάζουν και τις τεχνολογίες να εξελίσσονται συνεχώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν τις ικανότητες τους για να μπορέσουν να επιβιώσουν (μία άποψη που εκφράζεται επίσης από τους Kaplan και Norton, 1996). Η γνώση και η πείρα γίνονται σημαντικά στοιχεία για το πνευματικό στοιχείο της επιχείρησης (το οποίο μπορούμε να αναφέρουμε ως άυλο αγαθό). Όπως αναφέρει ο Jan Mouritsen (1997): *"οι επιχειρήσεις επομένως εξαρτώνται από να μετρηθεί, να ρυθμιστεί και να αναπτυχθεί η γνώση και η πείρα τους."* (σελ. 4)

Όπως έχουμε αναφέρει νωρίτερα, τα άυλα αγαθά γίνονται σημαντικότερα από τα άλλα απτά αγαθά. Όπως ο Jan Mouritsen (1997) γράφει:

«Η γνώση θεωρείται όλο και περισσότερο ως ουσιαστικός παράγοντας ανάπτυξης. Συχνά θεωρείται σημαντικότερο προτέρημα για την υποκίνηση της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας σε σχέση με τους απτούς παράγοντες, αν και είναι απαραίτητοι, όπως οι επενδύσεις σε μηχανήματα, κτίρια και άλλα». (σελ. 5)

2.2.2. Λογαριασμοί «Διανοητικών Κεφαλαίων»

Οι λογαριασμοί του «διανοητικού κεφαλαίου» αποτελούν ένα εργαλείο για να αντιπροσωπεύσουν το «διανοητικό κεφάλαιο» μιας επιχείρησης. Μέσω αυτών των απολογισμών, μια επιχείρηση επικοινωνεί εσωτερικά και εξωτερικά τις αξίες της όπως είναι επηρεασμένες από το «διανοητικό κεφάλαιο» της, το οποίο είναι τα αγαθά σχετικά με τη γνώση και την πείρα των υπαλλήλων, την εμπιστοσύνη των πελατών στην επιχείρηση και τα προϊόντα της, η υποδομή επιχείρησης, ειδικά υπό μορφή συστημάτων IT και διοικητικών λειτουργιών και της αποδοτικότητας των επιχειρησιακών διαδικασιών της επιχείρησης. Το «διανοητικό κεφάλαιο», που καλείται επίσης το "κεφάλαιο γνώσης", βοηθάει στην εξήγηση της διαφοράς μεταξύ της αγοραστικής αξίας της επιχείρησης και της λογιστικής αξίας επειδή το «διανοητικό κεφάλαιο» δεν συμπεριλαμβάνεται στους οικονομικούς λογαριασμούς της επιχείρησης. Οι λογαριασμοί «διανοητικού κεφαλαίου» είναι βασικοί επειδή η ανάπτυξη και η εξέλιξη της επιχείρησης θα συσχετιστούν όλο και περισσότερο με τη γνώση και τα άλλα άυλα αγαθά, εκτός από τα κλασικά περιουσιακά στοιχεία. Τα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα είναι ανίκανα να συλλάβουν την απόδοση των επιχειρήσεων που έχουν την ισχυρή βάση αγαθών που επενδύεται σε άυλους πόρους παρά σε φυσικό κεφάλαιο (Barsky και Bremser, 1999). Η μακροπρόθεσμη αγοραστικής αξίας της Microsoft (είναι ίση με \$200 δισεκατομμύρια ενώ το ενεργητικό στον ισολογισμό είναι μόνο \$13 δισεκατομμύρια σε μετρητά) δείχνουν ότι η επιχείρηση είναι βασισμένη στους διανοητικούς πόρους της και τη συνεχή δυνατότητά της να καινοτομεί.

Στη μελέτη του Δανικού Συμβουλίου Ανάπτυξης Εμπορίου και Βιομηχανίας, δέκα επιχειρήσεις έλαβαν μέρος, οι οποίες εργάστηκαν ενεργά προς την ανάπτυξη των λογαριασμών «διανοητικού κεφαλαίου».

Οι λογαριασμοί «διανοητικού κεφαλαίου» επιτρέπουν στην επιχείρηση να διαμορφώσει την πορεία της προς το μέλλον. Δείχνουν τους όρους κάτω από τους οποίους η επιχείρηση θα αυξηθεί στο μέλλον. Σύμφωνα με τον Johanson (1998): *"βρίσκουμε τη διαδικασία να καθορίσουμε τα μέτρα για*

τα άυλα αγαθά και τη πνευματική ιδιοκτησία σε ότι έχει σημαντική αξία για να μας οδηγήσει προς το μέλλον."(p. 7)

Σύμφωνα με τον Canibano (1999), σήμερα, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαθέσουν τα αυξανόμενα ποσά πόρων στην έρευνα και την ανάπτυξη, καινοτόμων τεχνικών και ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να επιτευχθούν τα πιο υψηλά επίπεδα γνώσης και βελτιώσεων στις διαδικασίες τεχνολογίας τους με το στόχο να αυξηθεί το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημά.

Οι μετρήσεις του «διανοητικού κεφαλαίου» συσχετίζονται πολύ με τη στρατηγική, που έχει διατυπώσει η επιχείρηση. Για έναν οργανισμό, το «διανοητικό κεφάλαιο» συνδέει την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης με τη μελλοντική κατάσταση της και παρέχει μια ισορροπία μεταξύ των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση θα είναι οι βασικοί παράγοντες για την ανάπτυξη, αφού ο κόσμος σήμερα χαρακτηρίζεται από γνώση και έντονες δραστηριότητες (Mouritsen, 1997). Σύμφωνα με μια άλλη μελέτη από την Ευρωπαϊκή Ένωση το 1996 με θέμα «Διδασκαλία και Εκμάθηση», η ανάπτυξη προς τη γνώση και τη κοινωνία της πληροφόρησης απαιτούν την εδραίωση καλύτερων όρων εκμάθησης. Επομένως, η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι σημαντικές για την διαμόρφωση καλύτερων υπαλλήλων, την εξέλιξη τους και την ανάπτυξη της παραγωγικότητάς τους. Τέλος, στην Έκθεση Εμπορίου και Βιομηχανίας του 1996 του Δανικού Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας, ευέλικτες επιχειρήσεις είναι αυτές που δίνουν έμφαση στην γνώση και στην εκπαίδευση, που διαθέτουν υπαλλήλους ικανούς στις νέες τεχνολογίες και την καινοτομία, προϊόντα που αναπτύσσονται με την συνεργασία μεταξύ των προμηθευτών και πελατών, σημαντικό έργο έρευνας και ανάπτυξης και υψηλότερη παραγωγικότητα. Όπως αναφέρει ο Mouritsen (1997): *"Η ευέλικτη επιχείρηση είναι εντάσεως γνώσης, όπου μέσο της διαχείρισης, η εκπαίδευση και η τεχνολογία εξετάζουν τις ποικίλες απαιτήσεις πελατών σε ένα υιοθετημένο τρόπο λειτουργίας."*(p. 10). Σύμφωνα με τον Gooijer

(2000), «η διαχείριση της γνώσης είναι μια προσέγγιση που μπορεί να επηρεάσει μια επιχείρηση από την άποψη των διαδικασιών της και των συστημάτων πληροφόρησης της και επίσης θεωρείτε καινοτομία».

Σύμφωνα με Johanson (1998): "Το BSC συσχετίζεται στενά με το «διανοητικό κεφάλαιο» και περιλαμβάνει όχι μόνο τα εργαλεία για τη μέτρηση των πόρων άυλων αγαθών, αλλά και ένα όραμα της συνεχούς εκμάθησης και της αλλαγής για να δημιουργήσει αξία για το μέλλον." (p.5)

Όπως αναφέρουν οι ίδιοι συγγραφείς, η ύπαρξη του Balanced Scorecard δείχνει ότι τα οικονομικά αποτελέσματα δεν είναι τα μόνα που μετρούν, αλλά άλλοι παράγοντες όπως οι σχέσεις με τους πελάτες ή τους υπάλληλους, μετρούν επίσης.

2.2.3. Προβλήματα με τα Άυλα Αγαθά

Τα άυλα αγαθά έχουν γίνει οι πιο θεμελιώδεις καθοριστικοί παράγοντες της αξίας και της μελλοντικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Εντούτοις, υπάρχει έλλειψη δυνατότητας των λογιστικών προτύπων να αναφέρουν τα άυλα αγαθά στους οικονομικούς λογαριασμούς της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Canibano (1999), υπάρχει ένα θεμελιώδες ζήτημα που είναι ακόμα αναπάντητο:

- «Εάν τα άυλα αγαθά είναι ένας σχετικός καθοριστικός παράγοντας της αξίας των επιχειρήσεων, γιατί δεν αναφέρονται από όλες τις εταιρίες και προκύπτουν μόνο σε ορισμένες συναλλαγές; Μία μεταξύ όλων των πιθανών απαντήσεων να είναι ότι ακόμα δεν έχουμε αποδειχθεί ικανοί για να αναπτύξουμε ένα γενικά αποδεκτό σύνολο οδηγιών για τον προσδιορισμό και τη μέτρηση των άυλων αγαθών και την κοινοποίηση των πληροφοριών στους οικονομικούς λογαριασμούς της επιχείρησης προκειμένου να διαμορφώσουν της οικονομικής θέσης της εταιρίας». (σελ. 12)

Για τις νέες καινοτόμες εταιρίες στα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, τα σημαντικότερα μακροπρόθεσμα αγαθά είναι άυλα, όπως η γνώση των υπαλλήλων τους, η τεχνολογία στο πλαίσιο της ανάπτυξης, των συμφωνιών κατασκευής, και των συστημάτων marketing και διανομής, που είναι απούσες από οικονομικά αποτελέσματα (Canibano, 1999). Αν και υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες (όπως «καλή πίστη», διανοητικό κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, οργανωτική καινοτομία, επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη, εμπορικά σήματα και διπλώματα ευρεσιτεχνίας) που θεωρούνται άυλα αγαθά, φαίνεται να υπάρχει λίγη συμφωνία ως προς αυτό που είναι, όταν πρέπει να αναγνωριστούν, εάν αυτά πρέπει ή δεν πρέπει να αναφερθούν στις οικονομικές δηλώσεις και πώς πρέπει να μετρηθούν. Το κρίσιμο θέμα στην αναφορά των άυλων αγαθών είναι να αποφασιστεί τι είναι τα άυλα αγαθά της επιχείρησης, αυτό είναι υπό ποιους όρους ένα άυλο αγαθό μπορεί να θεωρηθεί ως πόρος με σκοπό τη λογιστική αναγνώριση. Ένα μεγάλο πρόβλημα με τα άυλα αγαθά είναι το γεγονός ότι είναι συχνά δύσκολο να προσδιοριστούν ξεχωριστά, και επομένως μπορεί να μη συμφωνούν με μια από τις βασικές προϋποθέσεις για τη λογιστική αναγνώριση. Όντας μη απτής φύσης, μπορούν να μην ακολουθήσουν τα ίδια σχέδια της αποτίμησης με τα απτά αγαθά. Έτσι, όπως αξιώνουν οι Canibano (1999), Hendrickesn, Can και van Breda οι τυποποιημένες διαδικασίες αξιολόγησης που αναπτύσσονται για τα απτά αγαθά μπορούν να μην ισχύσουν. Επομένως, θα χρειαστούμε ακριβέστερο σύστημα μέτρησης (Baum, 2000).

2.3. To Balanced Scorecard

2.3.1 Η Ιστορική Εξέλιξη του Balanced Scorecard

Σύμφωνα με τον Letza (1996), πολλοί έχουν σχολιάσει ότι τα παραδοσιακά οικονομικά και λογιστικά συστήματα μέτρησης, που χρησιμοποιούνται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, είναι ανεπαρκή και παρέχουν ένα εργαλείο που δεν είναι ευαίσθητο στη λήψη αποφάσεων αφού αναπτύχθηκαν για την διαμόρφωση και υποβολή οικονομικών εκθέσεων. Δεν είναι κατάλληλα για τη διεύθυνση των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι έχουν ως σκοπό να εστιάσουν στη διαχείριση των χρημάτων αντί της διαμόρφωση στρατηγικής των επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 και στις αρχές της δεκαετίας του '90, οι managers άρχισαν να απορρίπτουν τα οικονομικά συστήματα μέτρησης της απόδοσης και άρχισαν να αναζητούν νέους τρόπους μέτρησης της απόδοσης. Η εξέλιξη της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας έστρεψε την προσοχή των ανώτερων στελεχών και τόνισε τη σημασία της ικανοποίησης του πελάτη, παρέχοντας τα υψηλής ποιότητας προϊόντα και τις υπηρεσίες προκειμένου να αποκομιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εκείνη την περίοδο, τα στελέχη συνειδητοποίησαν ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις στηρίχθηκαν λιγότερο στα οικονομικά τους δεδομένα απ' ότι σε τέτοιους παράγοντες όπως την ικανοποίηση πελατών, το καλό επίπεδο υπηρεσιών, κ.λπ. Όπως αξιώνει ο Letza (1996):

"Η ανάγκη για τα μη οικονομικά ποσοτικά προσδιοριστικά μέτρα αξιολόγησης δεν είναι νέα, έχει υπογραμμιστεί από μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας, που έχει επιδιώξει να εκθέσει τους περιορισμούς των βραχυπρόθεσμων οικονομικών μέτρων απόδοσης." (σελ. 55)

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών η προσοχή και η εστίαση έχουν μετατοπιστεί από τα καθαρά οικονομικά δεδομένα στις διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση. Διάφορες ερευνητικές μελέτες και το Chartered Institute of Management Accountants έχουν δείξει ότι σε πολλές επιχειρήσεις, τα συστήματα πληροφόρησης τους περιλαμβάνουν και μη οικονομικά μέτρα

απόδοσης. Η σωστή επιλογή των μέτρων απόδοσης είναι πολύ σημαντική δεδομένου να μπορούν να καθορίσουν την επιτυχία μίας επιχείρησης. Σύμφωνα με μια έρευνα που έγινε από το Chartered Institute of Management Accountants, οι κατασκευαστικές εταιρίες ανακάλυψαν την ανάγκη να ψάξουν πληροφορίες για τις εσωτερικές τους διαδικασίες. Μόνο μερικές επιχειρήσεις στηρίχθηκαν αποκλειστικά στους οικονομικούς δείκτες τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που συμμετείχαν στη μελέτη, έδωσαν περισσότερη προσοχή στα μη οικονομικά, ποιοτικά μέτρα. Η χρήση των μη οικονομικών μέτρων φαίνεται να είναι μια κοινή υπόθεση αυτές τις μέρες από οικονομικούς αναλυτές (Caibano, 1999). Με βάση μια ανάλυση περισσότερων από τριακόσιων εκθέσεων επένδυσης και στη συχνότητα με την οποία οι αναλυτές χρησιμοποίησαν τα μη οικονομικά μέτρα, σύμφωνα με τους Canibano (1999), Manrinac και Boyle κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι:

- I. οι αναλυτές εξέτασαν μια μεγάλη ποικιλία των μη οικονομικών παραγόντων και
- II. εκείνοι που χρησιμοποιούν συχνά τα μη οικονομικά μέτρα, έχουν κατά μέσον όρο, μια υψηλότερη ακρίβεια πρόβλεψης.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα επίσης μιας έρευνας (Letza, 1996), τα δέκα πιο σημαντικά μέτρα απόδοσης στην Ιαπωνία δεν περιλαμβάνουν οποιουδήποτε οικονομικούς παράγοντες. Το πρόβλημα προσεγγίστηκε από τους ιδρυτές του Balanced Scorecard στις αρχές της δεκαετίας του '90 όταν το ίδρυμα Nolan συνέταξε μία μελέτη μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, με θέμα "Μέτρηση Απόδοσης στη Μελλοντική Επιχείρηση". Η μελέτη προκλήθηκε από την πεποίθηση ότι οι υπάρχουσες προσεγγίσεις μέτρησης απόδοσης, κυρίως αυτές που επιμένουν στα οικονομικά – λογιστικά μέτρα, γίνονται ξεπερασμένες. Το γεγονός αυτό κέρδισε σύντομα το ενδιαφέρον από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων από τις Ηνωμένες Πολιτείες που χρειάζονταν να επαναμορφώσουν τα συστήματα μέτρησης απόδοσής τους και να συμπεριλαμβάνουν τα δεδομένα του Balanced Scorecard που θα

εξετάσουμε αργότερα. Έχει παρατηρηθεί ότι το 60% των μεγάλων αμερικανικών εταιριών χρησιμοποιούν με κάποιο τρόπο ένα σύστημα αξιολόγησης που ενσωματώνει οικονομικά και μη οικονομικά στοιχεία (Johanson, 1998).

2.3.2. Η Μετάβαση από τη Βιομηχανική Εποχή στην Εποχή της Πληροφόρησης

Κατά τη διάρκεια της μετάβασης από τη βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφόρησης και της κοινωνία που είναι βασισμένη στη γνώση, η εταιρική και κοινωνική ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτάται (αλλάζει βαθμιαία) από τα απτά στα άυλα στοιχεία της επιχείρησης (Mouritsen, 1997). Διαφορετικές ομάδες εργασίας εργάζονται στενά μαζί για να παραγάγουν αξία για την επιχείρηση. Στην εποχή της πληροφόρησης και της κοινωνίας που είναι βασισμένη στη γνώση, το κύριο μέρος των στοιχείων της επιχείρησης είναι άυλα. Είναι το «διανοητικό κεφάλαιο» (συνώνυμο με το κεφάλαιο γνώσης) που υπάρχει στις δεξιότητες, στη γνώση και την εμπειρία που έχουν οι άνθρωποι και στις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες και συστήματα.

Οι επιχειρήσεις είναι στη μέση ενός επαναστατικού μετασχηματισμού. Ο ανταγωνισμός της βιομηχανικής εποχής μετατοπίζεται στον ανταγωνισμό της πληροφόρησης. Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής μεταξύ 1850 έως και 1975, οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν με το πόσο καλά μπόρεσαν να συλλάβουν τα οφέλη από τις οικονομίες κλίμακας. Η τεχνολογία μέτρησε, αλλά τελικά η επιτυχία της επιχείρησης αυξανόταν εφ' όσον μπορούσε να ενσωματώσει τη νέα τεχνολογία στα φυσικά κεφάλαια, που πρόσφεραν αποδοτική και μαζική παραγωγή των τυποποιημένων προϊόντων.

Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής, τα συστήματα οικονομικού ελέγχου αναπτύχθηκαν στις επιχειρήσεις για να διευκολύνουν και να ελέγξουν την απόδοση του οικονομικού και φυσικού κεφαλαίου και για να

κατευθύνουν το κεφάλαιο μιας επιχείρησης στην παραγωγικότερη χρήση του και για να ελέγξουν την αποδοτικότητα από την οποία τα τμήματα operation χρησιμοποίησαν το οικονομικό και φυσικό κεφάλαιο για να δημιουργήσουν την αξία για τους μετόχους (Kaplan και Norton, 1996).

Η εμφάνιση της εποχής της πληροφόρησης εντούτοις, στις τελευταίες δεκαετίες του εικοστού αιώνα, έκανε ξεπερασμένες πολλές από τις θεμελιώδεις υποθέσεις του ανταγωνισμού της βιομηχανικής εποχής. Δεν θα μπορούσαν πλέον οι επιχειρήσεις να αποκομίσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με μόνο να επεκτείνουν τη νέα τεχνολογία στα περιουσιακά τους στοιχεία γρήγορα και από την άριστη διαχείριση των οικονομικών δεδομένων και των στοιχείων του παθητικού.

Ο αντίκτυπος της εποχής της πληροφόρησης είναι ακόμα πιο επαναστατικός για τις επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών απ' ότι για τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών ειδικά εκείνες στη μεταφορά, την επικοινωνία, την οικονομία και την υγεία υπήρξαν για δεκαετίες στα άνετα, μη ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Είχαν λίγη ελευθερία στην είσοδο της νέας εποχής και στην τιμολόγηση της παραγωγής τους.

Το περιβάλλον της εποχής της πληροφόρησης για όλες τις επιχειρήσεις, τις κατασκευαστικές και υπηρεσιών απαιτεί νέες ικανότητες για την ανταγωνιστική επιτυχία. Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να κινητοποιήσει και να εκμεταλλευτεί τα άυλα ή αόρατα αγαθά της έχει γίνει πολύ αποφασιστικότερη από την επένδυση στα περιουσιακά, απτά στοιχεία διαχείρισης. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996), τα άυλα αγαθά επιτρέπουν σε μια επιχείρηση:

- Να αναπτύξει νέες σχέσεις συνεργασίας με τους πελάτες από το να διατηρεί τους υπάρχοντες πελάτες πιστούς και επέτρεψε νέα τμήματα πελατών και περιοχές αγοράς να εξυπηρετηθούν πιο αποτελεσματικά
- Να παρουσιάσει νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία καθορίζονται από τις ανάγκες των συγκεκριμένων πελατών.

- Να παράγει νέα ειδικά προσαρμοσμένα προϊόντα υψηλής ποιότητας και υπηρεσίες με χαμηλό κόστος και με μικρό lead time.
- Να κινητοποιήσουν τις δεξιότητες και το κίνητρο υπαλλήλων για συνεχή βελτίωση στις ικανότητες επεξεργασίας, την ποιότητα και τους χρόνους απόκρισης.
- Να επεκτείνουν την τεχνολογία πληροφοριών, τις βάσεις δεδομένων και τα συστήματα.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση «Teaching and Learning» (Mouritsen, 1997), η ανάπτυξη προς την οικοδόμηση μιας κοινωνίας βασισμένης στη γνώση και τη πληροφορία, απαιτεί καλύτερους όρους μάθησης. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό η εκπαίδευση και η κατάρτιση να γίνουν ζωτικής σημασίας στη βελτίωση των υπαλλήλων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αρχίσουν να εκθέτουν τις δαπάνες κατάρτισής των εργαζομένων τους στους ισολογισμούς τους και στα οικονομικά αποτελέσματα, ως κεφαλαιοποιημένα αγαθά.

Πρέπει να προσαρμοστούν στα συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα της δημιουργίας της αξίας, στην οποία ζουν. Σύμφωνα με τον Baum (2000), για τους διευθυντές, τα άυλα αγαθά μπορούν να βελτιώσουν την αγοραστική αξία της επιχείρησης, ενώ για τους επενδυτές, τα άυλα αγαθά είναι ένας νέος τρόπος μέτρησης πόσο καλά μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους της, προκειμένου να δημιουργηθεί αξία για τους μετόχους της.

2.3.3. Προσομοίωση Πτήσης

Μπορείτε να σκεφτείτε τον εαυτό σας να μπαίνετε στο πιλοτήριο ενός αεριωθούμενου αεροπλάνου και να ανακαλύπτετε ότι μόνο ένα όργανο πτήσης υπάρχει; Εάν υπήρξε μόνο ένα όργανο που παρουσιάζει μόνο μια μεταβλητή του ύψους παραδείγματος χάριν, θα ανησυχούσαμε πιθανώς για τις άλλες μεταβλητές όπως την ταχύτητα ή πόσα καύσιμα υπάρχουν μέσα

στις δεξαμενές. Κανένας δεν θα μπορούσε να φανταστεί να πετάξει ένα εμπορικό επιβατηγό αεροσκάφος με μόνο ένα όργανο διαθέσιμο. Οι καλά εκπαιδευμένοι πιλότοι μπορούν να επεξεργαστούν διάφορα δεδομένα πληροφοριών από μια σειρά δεικτών και οργάνων μέσα στο πιλοτήριο.

Επομένως, είναι πολύ δύσκολο να καθοδηγηθεί μια επιχείρηση μέσα στα σύνθετα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, όπως είναι δύσκολο να πετάξει ένα εμπορικό αεριωθούμενο αεροπλάνο με τη βοήθεια μόνο ενός οργάνου.

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα στα σύνθετα περιβάλλοντα αντιμετωπίζοντας σκληρό ανταγωνισμό και την παγκοσμιοποίηση και ως εκ τούτου, όπως οι επιχειρήσεις πλοηγούν σε τέτοια σύνθετα περιβάλλοντα, όπως αναφέρουν οι Kaplan και Norton (1996): "οι διευθυντές, όπως οι πιλότοι χρειάζονται πολλούς δείκτες μέτρησης για πολλές πτυχές του περιβάλλοντος και της απόδοσής τους για να ελέγξουν το ταξίδι προς άριστα μελλοντικά αποτελέσματα." (σελ. 2)

2.3.4 Το Παραδοσιακό Οικονομικό – Λογιστικό Μοντέλο

Ο αρχικός στόχος της οικονομικής λογιστικής είναι να παρασχεθούν στους χρήστες διάφορες πληροφορίες απόδοσης προκειμένου να χρησιμοποιηθούν σε αποτελεσματικές αποφάσεις (Cabinano, 1999). Οποιοδήποτε γεγονός που μπορεί ενδεχομένως να έχει επιπτώσεις στην οικονομική θέση της επιχείρησης ή την απόδοσή της πρέπει στο εγγύς μέλλον να περιληφθεί στους ετήσιους απολογισμούς της. Οι επενδυτές και οι πιστωτές χρησιμοποιούν ιδιαίτερα τις πληροφορίες και τα δεδομένα της λογιστικής.

Μέσα στις επιχειρήσεις οι οικονομικές πληροφορίες απόδοσης είναι πολύ σημαντικές, προκειμένου να ληφθούν οι αποφάσεις, οι διευθυντές χρειάζονται τις πληροφορίες προκειμένου να οργανώσουν μηχανισμούς ελέγχου. Το παραδοσιακό λογιστικό μοντέλο έχει γίνει μη ικανοποιητικό, δεδομένου ότι οι καινοτόμες τεχνικές δεν θεωρούνται

στρατηγικές μεταβλητές. Όπως αναφέρει ο Baum (2000): "το τρέχον σύστημα της οικονομικής μέτρησης έχει γίνει όλο και περισσότερο αποσυνδεδεμένο από αυτό που εμφανίζεται να είναι αληθινά πολύτιμο στη νέα οικονομία."

Στις δύο τελευταίες δεκαετίες, δεδομένου ότι έχουμε κινηθεί σε μια οικονομία βασισμένη στη γνώση με σημαντικές επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, την έρευνα και την ανάπτυξη και την τεχνολογία πληροφοριών, όλες αυτές οι επενδύσεις διαδραματίζουν έναν ουσιαστικό ρόλο στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και τη σιγουριά ότι θα επιζήσει στο μέλλον. Η πηγή απόκτησης της οικονομικής αξίας και του πλούτου για μια επιχείρηση δεν είναι η παραγωγή των αγαθών αλλά η δημιουργία και ο μετασχηματισμός των άυλων αγαθών.

Όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις τριμηνιαίες και ετήσιες οικονομικές εκθέσεις. Αυτό το οικονομικό μοντέλο πρέπει να επεκταθεί για να ενσωματώσει την αξιολόγηση των άυλων και διανοητικών αγαθών μιας επιχείρησης, όπως τα υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, οι εξειδικευμένοι υπάλληλοι, οι εσωτερικές διαδικασίες πρόληψης και οι ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες. Μια τέτοια αξιολόγηση των άυλων αγαθών και των ικανοτήτων της επιχείρησης θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη δεδομένου ότι για τις επιχειρήσεις της εποχής της πληροφόρησης, αυτά τα αγαθά είναι κρισιμότερα για την επιτυχία, από τα παραδοσιακά περιουσιακά και απτά στοιχεία. Εάν τα άυλα αγαθά και οι ικανότητες της επιχείρησης θα μπορούσαν να εκτιμηθούν μέσα στο οικονομικό – λογιστικό μοντέλο, οι επιχειρήσεις που ενίσχυσαν αυτά τα αγαθά και ικανότητες θα μπορούσαν να επικοινωνήσουν τη βελτίωση στους υπαλλήλους, τους μετόχους και τους πιστωτές. Επομένως, το παραδοσιακό οικονομικό – λογιστικό μοντέλο πρέπει να αλλαχθεί ή να διευρυνθεί τουλάχιστον προκειμένου να περιληφθούν τα άυλα αγαθά. Ρεαλιστικά, εντούτοις, οι δυσκολίες ενσωμάτωσης τέτοιων χαρακτηριστικών σε ένα αξιόπιστο οικονομικό αποτέλεσμα, όπως οι δεξιότητες υπαλλήλων, το κίνητρο, η ευελιξία, η πίστη των πελατών, κ.λπ. θα τα αποκλείσουν πιθανώς από την

αναγνώριση στους ισολογισμούς των επιχειρήσεων. Ακόμα και έτσι, αυτά είναι τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που είναι κρίσιμα για την επιτυχία στο σημερινό και αυριανό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι διευθυντές κατά τη λήψη αποφάσεων αντιμετωπίζουν αυτήν την περίοδο την πρόκληση να καθορίσουν τις κατευθύνσεις για τον προσδιορισμό των άυλων αγαθών, ένα σύνολο κριτηρίων για την αξιολόγησή τους, νέα πρότυπα για την υποβολή έκθεσης και για να παρέχουν τις οδηγίες για την κατάλληλη μέτρηση των άυλων αγαθών μέσα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Canibano (1999), όπως αναφέρουν οι Vickery και Wurzburg, υπάρχουν ισχυρά επιχειρήματα για να σκεφτούν πάλι πώς να μετρήσουν και να μεταχειριστούν τα άυλα αγαθά.

Είναι εμφανές ότι οι παραδοσιακές οικονομικές δηλώσεις δεν πετυχαίνουν να παρέχουν στους χρήστες, τις σχετικές πληροφορίες για την οικονομική θέση της επιχείρησης. Όπως αξιώνει ο Canibano (1998): "η βελτίωση του τρέχοντος μοντέλου λογιστικής μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια συμπληρωματικών δεδομένων (οικονομικών και μη οικονομικών), όπως το Balanced Scorecard." (σελ. 52)

2.3.5. Οικονομική Μέτρηση

Ιστορικά, το σύστημα μέτρησης για την επιχείρηση ήταν οικονομικό. Η λογιστική αναφέρεται ως "γλώσσα της επιχείρησης" (Kaplan και Norton, 1996). Τα αρχεία λογιστικής και οικονομικών συναλλαγών μπορούν να επισημανθούν χιλιάδες χρόνια πίσω, όταν οι Αιγύπτιοι τα χρησιμοποιούσαν για να διευκολύνουν τις εμπορικές τους συναλλαγές. Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, καινοτομίες στη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης των οργανισμών διαδραμάτισαν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχή αύξησή τους. Οι οικονομικές καινοτομίες, όπως η μέτρηση ROI και οι προϋπολογισμοί, ήταν σημαντικές για τη μεγάλη επιτυχία στις αρχές του δέκατου ένατου αιώνα των επιχειρήσεων όπως DUPont και General Motors. Η τάση που

επικράτησε την εποχή μετά τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο στις καινοτόμες επιχειρήσεις δημιούργησε μια απαίτηση για την δημιουργία εκθέσεων και την αξιολόγηση της απόδοσης επιχειρησιακών μονάδων, μια πρακτική που χρησιμοποιήθηκε εκτενώς από τις καινοτόμες επιχειρήσεις όπως η General Motors.

Κατά συνέπεια, στις αρχές του εικοστού αιώνα, η χρηματοοικονομική πλευρά της απόδοσης των επιχειρησιακών μονάδων έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα. Πολλοί σχολιαστές, εντούτοις, ακόμα και τότε έχουν επικρίνει την εκτενή, ακόμη και αποκλειστική χρήση των οικονομικών μετρήσεων στις επιχειρήσεις. Στην καρδιά της, μια υπερβολική έμφαση στην επίτευξη και τη διατήρηση των βραχυπρόθεσμων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων μπορεί να αναγκάσει τις επιχειρήσεις να υπερεπενδύσουν στις βραχυπρόθεσμες αποδόσεις και να υποεπενδύσουν στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας, ιδιαίτερα στα άυλα και διανοητικά αγαθά που παράγουν τη μελλοντική αξία. Όπως αναφέρει ο Letza (1996) «*Το ζήτημα των κατάλληλων μέτρων απόδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό, επειδή μπορεί να έχει επιπτώσεις στην εμπορική επιτυχία και επειδή στο παρόν οικονομικό κλίμα πολλοί κατασκευαστές θα ψάχνουν ικανές πληροφορίες για τις εσωτερικές διαδικασίες τους για να καθιερώσουν τους τρόπους της μείωσης των δαπανών, της ενίσχυσης της απόδοσης και γενικά της οικοδόμησης ενός καλύτερου προϊόντος σε μια αγορά που συρρικνώνεται*» (σελ. 55)

Για συγκεκριμένο παράδειγμα, η εταιρία FMC μεταξύ της δεκαετίας του '70 και της δεκαετίας του '80 εμφάνιζε μια από τις καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις από οποιασδήποτε άλλη μεγάλη αμερικάνικη εταιρία. Παρόλα αυτά το 1992, μια νέα διοικητική ομάδα εκτέλεσε μια στρατηγική αναθεώρηση για να αποφασίσει την καλύτερη μελλοντική στρατηγική για να μεγιστοποιήσει την αξία των μετοχών. Η αναθεώρηση κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, ενώ οι βραχυπρόθεσμες αποδόσεις εμφανίζονταν άριστες, η επιχείρηση έπρεπε να προωθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης (Kaplan και Norton, 1996).

Σύμφωνα με τους ίδιους συντάκτες, σε μια ιδιαίτερα καινοτόμα επιχείρηση, το μέτρο ROCE ήταν ιδιαίτερα σημαντικό στην επιχείρηση. Στο τέλος του έτους, αντάμειψαν τους διευθυντές που παρέδωσαν την προβλεπόμενη χρηματοοικονομική απόδοση. Είχαν λειτουργήσει στην επιχείρηση τα τελευταία είκοσι έτη και ήταν επιτυχημένοι. Αλλά γινόταν λιγότερο σαφές από που θα προερχόταν η μελλοντική ανάπτυξη και πού η επιχείρηση πρέπει να ψάξει, ποια χαρακτηριστικά να ενσωματώσει και σε ποιους τομείς. Η επιχείρηση είχε εξελιχθεί σε επιχείρηση με υψηλό ROI αλλά είχε μικρές δυνατότητες για μελλοντική ανάπτυξη.

Αναπόφευκτα, η πίεση και εστίαση για τη βραχυπρόθεσμη άριστη και συνεπή χρηματοοικονομική απόδοση περιορίζουν την αναζήτηση των επενδύσεων σε άλλες ευκαιρίες ανάπτυξης. Ακόμα χειρότερα, η πίεση για τη βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση μπορεί να αναγκάσει τις επιχειρήσεις να μειώσουν τα έξοδα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τις βελτιώσεις στις διαδικασίες, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία πληροφοριών, τις βάσεις δεδομένων και τα συστήματα καθώς επίσης και τον πελάτη και την ανάπτυξη αγοράς. Βραχυπρόθεσμα το οικονομικό – λογιστικό μοντέλο, εκθέτει αυτές τις μειώσεις εξόδων ως αυξήσεις στο αναφερόμενο εισόδημα, ακόμα και όταν αυτές οι μειώσεις έχουν δημιουργήσει πρόβλημα στα αγαθά και στις ικανότητες της επιχείρησης για τη δημιουργία μελλοντικής οικονομικής αξίας. Εναλλακτικά, μια επιχείρηση θα μπορούσε να μεγιστοποιήσει τα βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα με την εκμετάλλευση των πελατών μέσω υψηλών τιμών και μη ποιοτικής υπηρεσίας. Βραχυπρόθεσμα, αυτές οι ενέργειες ενισχύουν την αναφερόμενη χρηματοοικονομική αποδοτικότητα, αλλά η έλλειψη πίστης και ικανοποίησης των πελατών θα αφήσει την επιχείρηση ιδιαίτερα τρωτή στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της επιχείρησης Xerox. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, η Xerox απολάμβανε μια μονοπωλιακή κατάσταση στην αγορά χαρτιού για φωτοτυπίες. Η Xerox δεν πώλησε τις μηχανές αντιγραφής. Χρησιμοποίησε ένα σύστημα μισθώσεων και

απόλαυσε τα εισοδήματα σε κάθε αντίγραφο που έγινε από αυτές τις μηχανές. Οι πωλήσεις και τα κέρδη από τη μίσθωση των μηχανών και εκείνα τα πρόσθετα στοιχεία όπως το αντίγραφο και το toner, ήταν μεγάλες και αναπτυσσόμενες. Αλλά οι πελάτες, εκτός από την ανησυχία τους για τις υψηλές δαπάνες, για τις οποίες δεν υπήρξε καμία διαθέσιμη εναλλακτική λύση, απογοητεύθηκαν για τα υψηλά ποσοστά διακοπής και τις δυσλειτουργίες αυτών των μηχανών, με το υψηλό κόστος. Αντί να ξανασχεδιάσουν αυτές τις μηχανές, έτσι ώστε θα δημιουργούν λιγότερα προβλήματα λειτουργίας, οι διευθυντές της Xerox είδαν μια ευκαιρία να ενισχύσουν τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματά τους ακόμη περισσότερο. Επέτρεψαν να αγοραστούν οι μηχανές από τους πελάτες και οργάνωσαν, έπειτα ένα τμήμα υπηρεσιών, ως ξεχωριστό κέντρο κέρδους για επισκευή των προβληματικών μηχανών στους χώρους των πελατών. Λαμβάνοντας υπόψη την υψηλή ζήτηση για αυτές τις υπηρεσίες, αυτό το τμήμα οδήγησε σύντομα να είναι βασικός παράγοντας στην ανάπτυξη κέρδους της επιχείρησης Xerox. Επιπλέον, δεδομένου ότι κανένα αντίγραφο δεν μπόρεσε να γίνει περιμένοντας τους τεχνικούς, οι επιχειρήσεις - πελάτες αγόρασαν πρόσθετες μηχανές ως στηρίγματα, έτσι οι πωλήσεις και τα κέρδη έγιναν ακόμα υψηλότερες για την Xerox. Κατά συνέπεια, όλοι οι οικονομικοί δείκτες πωλήσεων και η ανάπτυξη κέρδους, εμφάνιζαν μια ιδιαίτερα επιτυχή στρατηγική.

Αλλά οι πελάτες παρέμεναν μη ικανοποιημένοι. Δεν ήθελαν να διαθέτει η Xerox τους καλύτερους τεχνικούς στον τομέα. Ήθελαν να διαθέτουν τις οικονομικά αποδοτικότερες μηχανές που δεν θα πάθαιναν βλάβη. Όταν οι Ιάπωνες και Αμερικανικοί κατασκευαστές μπήκαν στην αγορά και άρχισαν να προσφέρουν μηχανές που δεν πάθαιναν βλάβη και παρήγαγαν αντίγραφα ακόμα της καλύτερης ποιότητας, οι μη ικανοποιημένοι πελάτες της Xerox τους υποδέκτηκαν ευχάριστα

Η Xerox, μεταξύ των επιτυχέστερων αμερικάνικων επιχειρήσεων από το 1955 έως το 1975 σχεδόν απέτυχε. Κάτω από την καθοδήγηση ενός νέου CEO που είχε το πάθος για την ποιότητα και την εξυπηρέτηση πελατών που

διοχέτευσε σε όλο τον οργανισμό, η επιχείρηση έκανε μια αξιοπρόσεκτη ανάκαμψη στη δεκαετία του '80.

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996):

«Τα οικονομικά μέτρα είναι ανεπαρκή για την καθοδήγηση και την αξιολόγηση των τροχιών των επιχειρήσεων μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι δείκτες αποτυγχάνουν να αποτυπώσουν ένα μεγάλο μέρος της αξίας που έχει δημιουργηθεί ή έχει καταστραφεί από τις ενέργειες των managers στην πιο πρόσφατη λογιστική περίοδο. Τα οικονομικά μέτρα λένε μερικά, αλλά όχι όλα, για την ιστορία, για τις προηγούμενες ενέργειες και αποτυγχάνουν να παρέχουν τις επαρκείς οδηγίες για τις ενέργειες που λαμβάνονται σήμερα και την επόμενη ημέρα για να δημιουργήσουν τη μελλοντική οικονομική αξία», (σελ. 24)

2.3.6. Άλλα Μοντέλα Μέτρησης Απόδοσης

Το Balanced Scorecard δεν είναι το μόνο μοντέλο μέτρησης απόδοσης που έχει αναπτυχθεί. Διάφορα άλλα μοντέλα μέτρησης απόδοσης έχουν προταθεί πριν. Σύμφωνα με τον Neely (2000) άλλα μοντέλα μέτρησης απόδοσης που έχουν προταθεί είναι τα ακόλουθα:

- Η πυραμίδα DuPont των οικονομικών αναλογιών (1903) που αναγνωρίζεται ευρέως ως ιδρυτής της χρηματοοικονομικής μέτρησης απόδοσης.
- Η μέτρηση απόδοσης matrix (Keegan, 1989).
- Το μοντέλο μέτρησης απόδοσης βασισμένο σε μετρήσεις απόδοσης χρόνου (Azzone, 1991).
- Η πυραμίδα απόδοσης που προτείνεται από τους Lynch και Cross (1991) βασισμένη στα μέτρα που ενδιαφέρουν εξωτερικούς

συνεργάτες (πελάτες, ποιότητα και παράδοση) και εντός της επιχείρησης (παραγωγικότητα, το κύκλος ζωής και τα απόβλητα).

- Το μοντέλο μέτρησης απόδοσης που προτείνεται από το Institute of Chartered Accountants of Scotland (1993), το οποίο βασίζεται στους διαφορετικούς τρόπους, που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα μέτρα απόδοσης για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό και τον έλεγχο στις διαδικασίες και την ενσωμάτωση των οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων απόδοσης.
- Το μοντέλο μέτρησης απόδοσης που προτείνεται από τον Brown (1996) που βασίζεται στην επιχειρησιακή λειτουργία (διαδικασία, παραγωγή και αποτελέσματα).
- Το European Foundation for Quality Management's Business Excellence, που αποτελείται από δύο σύνολα μέτρων απόδοσης.

Ο Mouritsen (1997) αναφέρεται στα ακόλουθα πρότυπα για τη μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου:

- Τα τέσσερα μοντέλα λογιστικής του ανθρώπινου δυναμικού που στρέφεται στην εκπαίδευση και στην ικανότητα των υπαλλήλων.
- Το μοντέλο των βασικών στοιχείων (Tjanesteforbundet, 1993) που αναπτύσσεται για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που συμπληρώνουν τους οικονομικούς απολογισμούς που θεωρήθηκαν κατάλληλοι για τη μέτρηση της αξίας των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Αυτό το μοντέλο συστήθηκε για τις επιχειρήσεις με έμφαση στη γνώση και στον πελάτη και μέτρηση σε μη οικονομικούς δείκτες.
- Το στοιχείο matrix (Lush και Harvey, 1994).
- Το μοντέλο Business Plan.

Εντούτοις, ένα από τα ευρύτερα αναγνωρισμένα πλαίσια μέτρησης απόδοσης που χρησιμοποιούνται σήμερα είναι το Balanced Scorecard.

Όπως υποστηρίζεται από έναν μεγάλο αριθμό συντακτών, το Balanced Scorecard είναι το πιο διαδεδομένο και ενσωματωμένο στις επιχειρήσεις σύστημα μέτρησης απόδοσης που υπάρχει.

2.3.7. Συνδυασμός των Άυλων Αγαθών με το Οικονομικό – Λογιστικό Μοντέλο: Η Εισαγωγή του Balanced Scorecard

Η σύγκρουση μεταξύ της ακαταμάχητης δύναμης να δημιουργήσει κανείς μεγάλης ακτίνας ανταγωνιστικές ικανότητες και το σταθερό αντικείμενο του ιστορικού οικονομικό - λογιστικού μοντέλου δαπανών έχει δημιουργήσει μια νέα σύνθεση: το Balanced Scorecard. Το Balanced Scorecard διατηρεί τα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα. Αλλά τα οικονομικά μέτρα καταγράφουν την ιστορία για τα προηγούμενα γεγονότα, μια ιστορία για τις επιχειρήσεις της βιομηχανικής εποχής, όπου οι επενδύσεις σε μακροπρόθεσμες ικανότητες και την ικανοποίηση πελατών δεν ήταν κρίσιμες για την επιτυχία. Αυτά τα οικονομικά μέτρα είναι ανεπαρκή. Παρόλα αυτά είναι απαραίτητα για την καθοδήγηση και την αξιολόγηση των επιχειρήσεων της εποχής της πληροφόρησης, προκειμένου να δημιουργήσουν τη μελλοντική αξία μέσω της επένδυσης στην ικανοποίηση των πελατών, στους προμηθευτές, στους υπαλλήλους, στις διαδικασίες, στην τεχνολογία και στην παρακίνηση (Kaplan και Norton, 1996). Σύμφωνα με τον Canibano (1999), η χρησιμότητα του Balanced Scorecard βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στα ανώτερα στελέχη να ελέγξουν συγχρόνως τα βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και να παρακολουθήσουν την πρόοδο της απόκτησης των άυλων αγαθών που είναι η αιτία για τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης.

Το Balanced Scorecard συμπληρώνει τα οικονομικά μέτρα της προηγούμενης απόδοσης με τα μέτρα της μελλοντικής απόδοσης. Οι στόχοι και τα μέτρα του Balanced Scorecard προκύπτουν από το όραμα και τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Οι στόχοι και τα μέτρα βλέπουν

την επιχειρησιακή απόδοση από τέσσερις σκοπιές: οικονομικά, πελατειακά, εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας και εκμάθησης και από τη σκοπιά της ανάπτυξης. Αυτές οι τέσσερις προοπτικές είναι το πλαίσιο του Balanced Scorecard. Το Balanced Scorecard επεκτείνει το σύνολο στόχων των επιχειρησιακών μονάδων πέρα από τα συνοπτικά οικονομικά μέτρα. Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης μπορούν τώρα να μετρήσουν πώς οι επιχειρησιακές μονάδες τους δημιουργούν την αξία για τους τρέχοντες και μελλοντικούς πελάτες και πώς πρέπει να ενισχύσουν τις εσωτερικές ικανότητες και την επένδυση στους ανθρώπους, τα συστήματα, και τις διαδικασίες απαραίτητες να βελτιώσουν τη μελλοντική απόδοση. Το Balanced Scorecard συλλαμβάνει τις κρίσιμες δραστηριότητες που διαμορφώνουν αξία, οι οποίες δημιουργούνται από εξειδικευμένους επιχειρησιακούς συμμετέχοντες. Διατηρώντας μέσω της οικονομικής προοπτικής ένα ενδιαφέρον για τη βραχυπρόθεσμη απόδοση, το Balanced Scorecard αποκαλύπτει σαφώς τις παραμέτρους για την ανώτερη μακροπρόθεσμη οικονομική και ανταγωνιστική λειτουργική απόδοση.

2.3.8. Το Balanced Scorecard ως Σύστημα Διαχείρισης

Πολλές επιχειρήσεις έχουν σε ισχύ συστήματα μέτρησης απόδοσης που ενσωματώνουν τα οικονομικά και μη - οικονομικά μέτρα απόδοσης. Τι καινούργιο διαθέτει ένα ισορροπημένο σύνολο μέτρων; Ενώ ουσιαστικά όλες οι επιχειρήσεις πράγματι έχουν τα οικονομικά και μη-οικονομικά μέτρα, πολλές από αυτές χρησιμοποιούν τα μη-οικονομικά μέτρα για τοπικές βελτιώσεις, στην πρώτη γραμμή και στις διαδικασίες αντιμετώπισης των πελατών. Τα συνολικά οικονομικά μέτρα χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα στελέχη σαν να μπορούσαν να συνοψίσουν επαρκώς τα αποτελέσματα των διαδικασιών που εκτελέστηκαν από τα μεσαία στελέχη και τους χαμηλότερου επιπέδου υπαλλήλους. Αυτές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα οικονομικά και μη

οικονομικά μέτρα απόδοσής τους μόνο για την τακτική ανατροφοδότηση και τον έλεγχο των βραχυπρόθεσμων διαδικασιών.

Το Balanced Scorecard υπογραμμίζει ότι τα οικονομικά και μη οικονομικά μέτρα πρέπει να είναι μέρος του συστήματος πληροφοριών για τους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι στην πρώτη γραμμή πρέπει να καταλάβουν τα οικονομικά αποτελέσματα των ενεργειών και αποφάσεών τους, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να καταλάβουν τους λόγους της μακροχρόνιας οικονομικής επιτυχίας. Οι στόχοι και τα μέτρα συλλέγονται σε μια διαδικασία «από επάνω προς τα κάτω» που οδηγείται από το στόχο και τη στρατηγική της επιχειρησιακής μονάδας. Το Balanced Scorecard πρέπει να μεταφράσει το σκοπό και τη στρατηγική μιας επιχειρησιακής μονάδας σε απτούς στόχους και αντίστοιχα μέτρα. Υπάρχει μια ισορροπία στα μέτρα μεταξύ των εξωτερικών μέτρων για τους μετόχους και τους πελάτες και των εσωτερικών μέτρων των κρίσιμων επιχειρησιακών διαδικασιών, της καινοτομίας, της εκμάθησης και ανάπτυξης (π.χ. πόσο φιλικό είμαστε στο περιβάλλον). Επίσης, τα μέτρα είναι ισορροπημένα μεταξύ της έκβασης των αποτελεσμάτων από προηγούμενη προσπάθεια και αυτών που οδηγούν τη μελλοντική απόδοση. Τέλος, το scorecard εξισορροπεί την αντικειμενικότητα, την ευκολία ποσοτικοποίησης και την υποκειμενικότητα της κάθε περίπτωσης επιχείρησης.

Το Balanced Scorecard είναι περισσότερο από ένα τακτικό ή λειτουργικό σύστημα μέτρησης. Επιχειρήσεις που είναι καινοτόμες χρησιμοποιούν το Balanced Scorecard ως στρατηγικό σύστημα διαχείρισης για να διαχειριστούν τη στρατηγική τους μακροπρόθεσμα. Χρησιμοποιούν την εστίαση μέτρησης του scorecard για να φθάσουν στις κρίσιμες διοικητικές διαδικασίες. Το Balanced Scorecard είναι χρήσιμος προάγγελος της απόδοσης του μέλλοντος (Parker, 2000) και έχει παρουσιάσει πολύ καλά αποτελέσματα σε διάφορες επιχειρήσεις ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

2.3.9. Καθορισμός του Balanced Scorecard

Το Balanced Scorecard μεταφράζει τους στόχους, το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης σε ένα περιεκτικό σύνολο μέτρων απόδοσης που παρέχει το απαραίτητο πλαίσιο για μια στρατηγική μέτρηση και ένα σύστημα διαχείρισης (Kaplan και Norton, 1996). Το Balanced Scorecard κρατά μια έμφαση στην επίτευξη των οικονομικών στόχων, αλλά περιλαμβάνει και τους οδηγούς απόδοσης αυτών των οικονομικών στόχων. Το Balanced Scorecard μετρά την απόδοση της επιχείρησης σε τέσσερις ισορροπημένες προοπτικές: οικονομικά, πελάτες, εσωτερική επιχειρησιακή διαδικασία και εκμάθηση και ανάπτυξη. Για κάθε προοπτική, αναπτύσσονται οι στόχοι και καθορίζονται τα αντίστοιχα μέτρα απόδοσης.

2.3.10. Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά

Το Balanced Scorecard επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κρατήσουν τη διαδρομή των βραχυπρόθεσμων οικονομικών μέτρων και να επισημάνουν τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα παρακολουθώντας ταυτόχρονα την πρόοδο στην οικοδόμηση των ικανοτήτων και την απόκτηση των άυλων αγαθών που χρειάζονται για τη μελλοντική ανάπτυξη και τα μελλοντικά οικονομικά αποτελέσματα (Johanson, το 1998 Kaplan και Norton, 1996). Οι δείκτες αναπτύσσονται για να μετρήσουν τη βαθμιαία πρόοδο μιας επιχείρησης προς την επίτευξη του οράματός της, μερικοί άλλοι δείκτες αναπτύσσονται για να μετρήσουν τους μακροπρόθεσμους οδηγούς της επιτυχίας. Μέσω του Balanced Scorecard, μια επιχείρηση μπορεί αφ' ενός να ελέγξει την απόδοσή της προς τους πόρους χρηματοδότησης, τους πελάτες και τα αποτελέσματα της επιχειρησιακής της διαδικασίας, ενώ αφ' ετέρου μπορεί να ελέγξει τις προσπάθειές της στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, τις προσπάθειες στην εκπαίδευση και τη δραστηριοποίηση των υπαλλήλων της και την ικανότητά της να μάθει και να βελτιωθεί μέσω της χρήσης των καινοτόμων τεχνικών και των

πληροφορικών συστημάτων. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996), μια αποτελεσματική στρατηγική διαδικασία εκμάθησης απαιτεί ότι ένα στρατηγικό πλαίσιο μοιράζεται και η στρατηγική κοινοποιείται στους συμμετέχοντες, ενώ τους επιτρέπει να δουν πώς οι μεμονωμένες δραστηριότητές τους συμβάλλουν σε ολόκληρη τη στρατηγική της επιχείρησης. Η συναίνεση κερδίζεται μεταξύ των ανώτερων στελεχών με τη χρησιμοποίηση των μετρήσεων απόδοσης ως γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων. Το Balanced Scorecard συνδέει τις προσπάθειες των συμμετεχόντων και τι επιτυγχάνουν με τους στόχους των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων.

Σύμφωνα με τον Letza (1996) το Balanced Scorecard ενσωματώνει τα οικονομικά μέτρα που παρουσιάζουν τα αποτελέσματα των διαδικασιών της επιχείρησης μαζί με τα λειτουργικά μέτρα που δίνουν μια σαφή εικόνα για το τι δημιουργεί τα αποτελέσματα, με άλλα λόγια τα λειτουργικά μέτρα οδηγούν την επιτυχία στη μελλοντική χρηματοοικονομική απόδοση.

Το Balanced Scorecard επιτρέπει στα ανώτερα στελέχη να δουν μια επιχείρηση από τέσσερις διαφορετικές προοπτικές. Δίνει την απάντηση στις ακόλουθες ερωτήσεις (Kaplan και Norton, 1996, Ziegenfuss, 2000):

➤ *Οικονομική προοπτική*

Πώς βλέπουμε τους μετόχους μας;

➤ *Πελατειακή προοπτική*

Πώς μας βλέπουν οι πελάτες;

➤ *Προοπτική της Εσωτερικής Επιχειρησιακής Διαδικασίας*

Σε τι πρέπει να υπερέχουμε;

➤ *Προοπτική της Εκμάθησης και ανάπτυξης*

Μπορούμε να συνεχίσουμε να αυξανόμαστε και να δημιουργούμε την αξία;

Το Balanced Scorecard παρέχει στους ανώτερους υπαλλήλους ένα περιεκτικό πλαίσιο που μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική μιας επιχείρησης σε ένα συνεπές σύνολο μέτρων απόδοσης. Πολλές επιχειρήσεις σήμερα έχουν υιοθετήσει τον προσδιορισμό στόχων για να διαβιβάσουν τις θεμελιώδεις αξίες και τις πεποιθήσεις σε όλους τους υπαλλήλους. Ο προσδιορισμός στόχων εξετάζει τις σημαντικότερες πεποιθήσεις και προσδιορίζει τις στοχοθετημένες αγορές και τα κυριότερα προϊόντα. Ο προσδιορισμός στόχων πρέπει να είναι εμπνευσμένος και να δίνει ενέργεια και κίνητρα στην επιχείρηση. Οι υπάλληλοι είναι μερικές φορές ενθουσιώδεις και πιστεύουν στους στόχους που προσπαθούν να επιτύχουν.

Το Balanced Scorecard μεταφράζει το στόχο και τη στρατηγική στους στόχους και τα μέτρα κατά μήκος των τεσσάρων διαφορετικών προοπτικών: οικονομικά, πελάτης, εσωτερική επιχειρησιακή διαδικασία και εκμάθηση και ανάπτυξη. Το Balanced Scorecard προσφέρει ένα πλαίσιο, μια μορφή γλώσσας για να επικοινωνήσει το στόχο και τη στρατηγική, είναι ένα μοντέλο μέτρησης για να κρατήσει τους υπαλλήλους ενήμερους για τους παράγοντες της τρέχουσας και μελλοντικής επιτυχίας. Με την άρθρωση των αποτελεσμάτων που η επιχείρηση επιθυμεί και τους παράγοντες αυτών των αποτελεσμάτων, τα ανώτερα στελέχη ελπίζουν να διοχετεύσουν τις ενέργειες, τις δυνατότητες και την εξειδικευμένη γνώση κάποιων ατόμων σε όλη την επιχείρηση προς την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.

Πολλοί άνθρωποι έχουν κατά νου τη μέτρηση ως εργαλείο για να ελέγξουν τη συμπεριφορά και για να αξιολογήσουν την προηγούμενη απόδοση. Τα σχετικά μέτρα ενός Balanced Scorecard πρέπει να χρησιμοποιηθούν κατά τρόπο διαφορετικό για να διατυπώσουν τη στρατηγική της επιχείρησης και για να την επικοινωνήσουν και για να βοηθήσουν να ευθυγραμμιστούν οι μεμονωμένες, οργανωτικές και ενδοεπιχειρησιακές πρωτοβουλίες, προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Κατ' αυτό τον τρόπο, το scorecard δεν προσπαθεί να κρατήσει τα άτομα και τις στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες σύμφωνα με ένα καθιερωμένο εκ των

προτέρων σχέδιο, το παραδοσιακό σύστημα ελέγχου. Το Balanced Scorecard πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως επικοινωνία που ενημερώνει και σύστημα εκμάθησης, όχι ως σύστημα ελέγχου.

Οι τέσσερις προοπτικές του scorecard επιτρέπουν μια ισορροπία μεταξύ των σύντομων και μακροπρόθεσμων στόχων, μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων και των οδηγών απόδοσης εκείνων των αποτελεσμάτων και μεταξύ των σκληρών μέτρων στόχων και των ηπιότερων υποκειμενικών μέτρων. Μερικές φορές τα μέτρα μπορεί να φανούν μπερδεμένα. Εντούτοις, εάν τα scorecards κατασκευάζονται κατάλληλα, μπορούν να περιέχουν μια ενότητα του σκοπού δεδομένου ότι όλα τα μέτρα κατευθύνονται προς την επίτευξη μιας κοινής στρατηγικής.

2.3.11. Οι τέσσερις Προοπτικές του Balanced Scorecard

➤ *Οικονομική Προοπτική*

Οι οικονομικοί στόχοι χρησιμεύουν ως οι τελευταίοι, έσχατοι στόχοι που όλες οι επιχειρησιακές μονάδες προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν και να εμπλέξουν μαζί με τη στρατηγική της επιχείρησης. Στέκονται ως εστίαση για τους στόχους και τα μέτρα σε όλες τις άλλες προοπτικές του scorecard (Kaplan και Norton, το 1996). Έτσι, προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της ανάπτυξης του εισοδήματος της ή να βελτιώσει το κόστος και την παραγωγικότητα της, πρέπει να υπάρξει ένας άμεσος σύνδεσμος και οι άλλες προοπτικές πρέπει να ενεργοποιηθούν πρώτα. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ίδιους οικονομικούς στόχους για όλες τις επιχειρησιακές μονάδες τους, παραδείγματος χάριν κάθε επιχειρησιακή μονάδα στην επιχείρηση μπορεί να κληθεί να επιτύχει ένα ορισμένο ποσοστό της απόδοσης κεφαλαίου που υιοθετείται με την υιοθέτηση της μέτρησης της οικονομικής προστιθέμενης αξίας. Αν και αυτή η προσέγγιση μπορεί να ηγήσει ως δίκαιη για όλες τις επιχειρησιακές μονάδες αφού όλοι οι διευθυντές επιχειρησιακών

μονάδων θα αξιολογηθούν στην ίδια βάση, αυτό αποτυγχάνει να ενσωματώσει το γεγονός, ότι οι επιχειρησιακές μονάδες μπορούν να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές στρατηγικές προκειμένου να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος. Επομένως, θα ήταν πιο απίθανο ένας ενιαίος αντικειμενικός στόχος και μια συγκεκριμένη μέτρηση απόδοσης να είναι το καταλληλότερο μέτρο για όλες τις επιχειρησιακές μονάδες. Οι οικονομικοί στόχοι έχουν δύο ρόλους κατ' αρχάς, υπαγορεύουν τη χρηματοοικονομική απόδοση που αναμένεται να επιτευχθεί από τη στρατηγική και επίσης χρησιμεύουν ως οι τελικοί στόχοι για όλες τις άλλες προοπτικές του Balanced Scorecard.

Οι οικονομικοί στόχοι μιας επιχείρησης μπορούν να είναι διαφορετικοί κατά τη διάρκεια κάθε σταδίου ενός κύκλου επιχειρησιακής ζωής. Οι επιχειρησιακές μονάδες μπορούν να ακολουθήσουν διαφορετικές στρατηγικές, που αρχίζουν από τον επιθετικό έλεγχο του μεριδίου αγοράς ή τη καθιέρωση της επιχείρησης ή τελικά την έξοδό της από την αγορά. Επομένως, υπάρχουν τα ακόλουθα τρία στάδια (Norton και Kaplan, 1996):

- ✓ Ανάπτυξη,
- ✓ Στήριξη και
- ✓ Συγκομιδή

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις ή οι επιχειρησιακές μονάδες αντίστοιχα έχουν επενδύσει πολλούς από τους οικονομικούς τους πόρους σε νέες λειτουργίες και διαδικασίες, προκειμένου να καθιερωθεί η ανάπτυξη των διαδικασιών τους. Είναι στα πρώτα στάδια των επενδύσεων και μπορούν να λειτουργήσουν με αρνητικές ροές μετρητών και χαμηλές αποδόσεις στο επενδυμένο κεφάλαιο. Τελικά, ο οικονομικός στόχος για το στάδιο ανάπτυξης είναι να αυξήσει τα ποσοστά ανάπτυξης των εισοδημάτων, τα ποσοστά ανάπτυξης στις πωλήσεις σε στοχοθετημένες ομάδες πελατών, που φέρνουν περισσότερα κέρδη κ.λπ.. Πιθανότατα, οι περισσότερες

επιχειρησιακές μονάδες σε μια επιχείρηση θα βρεθούν στο στάδιο της στήριξης, όταν οι επενδύσεις αναμένονται να φέρνουν τα γρηγορότερα εισοδήματα στις ήδη καθιερωμένες βάσεις πελατών και το ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς (παραδείγματος χάριν ένα τμήμα logistics που επενδύει σε ένα νέο σύστημα διαχείρισης αποθηκών εμπορευμάτων μπορεί να αναμείνει να αποτιμήσει αυτήν την επένδυση σε ένα χρονικό πλαίσιο τριών ετών, αλλά το ίδιο το σύστημα θα βοηθήσει το τμήμα να επιτύχει την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών ή τη βελτίωση στις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες). Οι περισσότερες επιχειρησιακές μονάδες σε αυτό το στάδιο χρησιμοποιούν έναν οικονομικό στόχο που έχει να κάνει με την αποδοτικότητα (κέρδος). Τα μέτρα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι το λειτουργικό εισόδημα και το ακαθάριστο περιθώριο. Αυτά τα μέτρα ζητούν από τους διευθυντές των επιχειρησιακών μονάδων να μεγιστοποιήσουν το εισόδημα που μπορεί να παραχθεί από το επενδυμένο κεφάλαιο. Τα παραδείγματα των μέτρων είναι η απόδοση της επένδυσης, η απόδοση του κεφαλαίου και το οικονομικό μέτρο προστιθέμενης αξίας. Στο στάδιο της συγκομιδής, οι επιχειρησιακές μονάδες πρέπει να μεγιστοποιήσουν τη παραγωγή ταμειακών ροών της επιχείρησης. Οι οικονομικοί στόχοι λειτουργούν στις ταμειακές ροές και στις μειώσεις των απαιτήσεων κεφαλαίου κίνησης.

Τα στρατηγικά θέματα για την οικονομική προοπτική

Όπως αναφέρουν οι Kaplan και Norton (1996) για κάθε μια από τις στρατηγικές που περιγράφονται ανωτέρω (ανάπτυξη, στήριξη και συγκομιδή) υπάρχουν τρία οικονομικά θέματα (στόχοι) που οδηγούν την επιχειρησιακή στρατηγική: ανάπτυξη και μίγμα εισοδήματος, μείωση δαπανών και βελτίωση της παραγωγικότητας, σωστή εκμετάλλευση των πόρων και στρατηγική επένδυσης. Η ανάπτυξη και το μίγμα εισοδήματος αναφέρονται στα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται και φθάνουν στους νέους πελάτες και τις αγορές, που αλλάζουν το μίγμα προϊόντων προς υψηλότερα

επίπεδα προστιθεμένης αξίας και αλλάζουν τις αξίες των προϊόντων και υπηρεσιών. Ο στόχος μείωσης δαπανών και ανάπτυξης της παραγωγικότητας έχει να κάνει με τις προσπάθειες να μειωθούν οι άμεσες και έμμεσες δαπάνες και στο μοίρασμα κοινών πόρων με άλλες επιχειρησιακές μονάδες. Όσον αφορά το στόχο της εκμετάλλευσης των πόρων, το κεφάλαιο κίνησης πρέπει για να μειωθεί. Οι στόχοι και τα αντίστοιχα μέτρα τους είναι τα ακόλουθα:

Στόχος: Ανάπτυξη και μίγμα εισοδήματος

Μέτρο: ✓ Ποσοστό του εισοδήματος από τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες που εισάγονται μέσα σε ένα πλαίσιο συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

✓ Ποσοστό των πωλήσεων σε νέες εφαρμογές των υπαρχόντων προϊόντων.

✓ Ποσοστό των εισοδημάτων από τους νέους πελάτες, τους τομείς αγοράς ή τις γεωγραφικές περιοχές.

✓ Αποδοτικότητα από τα προσφερόμενα προϊόντα (καθαρό εισόδημα ανά μονάδα, κ.λπ.)

Στόχος: Μείωση δαπανών / Βελτίωση της παραγωγικότητας

- Μέτρο:*
- ✓ Εισόδημα ανά υπάλληλο.
 - ✓ Ανά μονάδα κόστους.
 - ✓ Ποσοστό της συναλλαγής ανά τομέα
 - ✓ Κόστος ανά συναλλαγή (μετακίνηση σε τομείς χαμηλότερου κόστους).
 - ✓ Δαπάνες (διαχείρισης κλπ) ως ποσοστό του κόστους ή του εισοδήματος.

Στόχος: *Εκμετάλλευση πόρων*

- Μέτρο:*
- ✓ Μετρητά στη ροή.
 - ✓ Ποσοστό των πόρων του συστήματος που χρησιμοποιούνται και από άλλες μονάδες.

➤ ***Προοπτική πελατών***

Στην προοπτική πελατών, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στους τομείς αγοράς που θα εξυπηρετήσουν. Αυτά τα τμήματα περιλαμβάνουν τις πηγές που θα παραδώσουν τα εισοδήματα για τους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης. Στην περίπτωση των επιχειρησιακών μονάδων, όπως το τμήμα logistics, πρέπει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών του όπως την παραγωγή, την εξασφάλιση ποιότητας και άλλα τμήματα. Στην περίπτωση που το τμήμα logistics αποτύχει να συντηρήσει τα άλλα τμήματα κατά τρόπο έγκαιρο, το λειτουργικό κόστος των άλλων τμημάτων (της παραγωγής παραδείγματος χάριν) θα αυξηθεί δεδομένου ότι δεν θα έχουν τα σωστά υλικά να εργαστούν εγκαίρως, τα προγράμματα παραγωγής θα πρέπει να αλλαχτούν και να οργανώσουν τους χρόνους. Έτσι, η προοπτική πελατών είναι ένα πολύ κρίσιμο συστατικό, δεδομένου ότι

επιτρέπει στην επιχείρηση να δηλώσει ρητά τις υπηρεσίες που θα παρασχεθούν στους πελάτες της. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις στο παρελθόν εστίαζαν στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών και στην καινοτομία της τεχνολογίας. Εντούτοις, απέτυχαν να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών (σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που υπαγόρευαν οι πελάτες). Στον προσδιορισμό στόχου αναφέρεται συνήθως "στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μας" και "παρέχετε αξία". Επομένως, προκειμένου να επιτύχει μία επιχείρηση τη μεγαλύτερη χρηματοοικονομική απόδοση, (η μια επιχειρησιακή μονάδα αναλόγως) πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα ή υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Ακόμη και στην περίπτωση των εσωτερικών πελατών μιας επιχείρησης, δεν έχουν όλοι οι πελάτες τις ίδιες ανάγκες εξυπηρέτησης. Επομένως, ένα τμήμα (όπως το τμήμα logistics) πρέπει να εκτελέσει μια αξιολόγηση των αναγκών για κάθε μεμονωμένη μονάδα και να προσδιορίσει τις ανάγκες.

Τα πιο κοινά μέτρα που χρησιμοποιούνται στην προοπτική πελατών είναι το μερίδιο αγοράς, η απόκτηση πελατών, η διατήρηση, η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα. Πιο αναλυτικά, οι στόχοι και τα αντίστοιχα μέτρα έχουν ως εξής:

Στόχος: Διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς

Μέτρο: ✓ Μερίδιο αγοράς (αριθμός πελατών) ανά τομέα αγοράς

Στόχος: Απόκτηση νέων πελατών

Μέτρο: ✓ Ποσοστό απόκτησης πελατών: το ποσοστό στο οποίο μια επιχειρησιακή μονάδα προσελκύει τους νέους πελάτες.

Στόχος: Διατήρηση των πελατών

Μέτρο: ✓ Ποσοστό διατήρησης πελατών: το ποσοστό στο οποίο μια επιχειρησιακή μονάδα διατηρεί τους πελάτες της.

Στόχος: *Ικανοποίηση των πελατών*

Μέτρο: ✓ Βαθμός (ποσοστό) στον οποίο οι τομείς αγοράς πελατών είναι ικανοποιημένοι (ποσοστά ικανοποίησης πελατών).

Στόχος: *Επίτευξη μέγιστης αποδοτικότητας των πελατών*

Μέτρο: ✓ Ποσοστό αποδοτικότητας πελατών

➤ ***Προοπτική εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας***

Για την προοπτική εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας, τα ανώτερα στελέχη βρίσκουν τις διαδικασίες που είναι οι πιο βασικές προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των πελατών και των μετόχων (Kaplan και Norton, 1996) και όπου η επιχείρηση πρέπει να υπερέχει. Αυτές οι διαδικασίες επιτρέπουν στην επιχείρηση να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μετόχων σε σχέση με τις καλύτερες δυνατές οικονομικές εκβάσεις και επίσης για να οργανώσει τις προϋποθέσεις έτσι ώστε οι πελάτες να παραμένουν πιστοί στην επιχείρηση. Υπάρχει μια διαφορά ζωτικής σημασίας μεταξύ των παραδοσιακών μοντέλων και αυτής του Balanced Scorecard σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης. Στα παραδοσιακά μοντέλα, προσπαθούμε να ελέγξουμε και να βελτιώσουμε τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες, ενώ με τη χρησιμοποίηση του Balanced Scorecard, προσπαθούμε να βρούμε τις ολοκαίνουργιες διαδικασίες, στις οποίες η επιχείρηση πρέπει να υπερέχει για να επιτύχει τους οικονομικούς στόχους και τους στόχους των πελατών. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης επικεντρώνονται στις διαδικασίες παράδοσης των σημερινών αγαθών και υπηρεσιών στους πελάτες του σήμερα. Με το μοντέλο Balanced Scorecard, συγκεντρώνουμε αλλού την προσοχή μας για να

δημιουργήσουμε έτσι τις νέες διαδικασίες, προκειμένου να είμαστε σε θέση να ανταποκριθούμε στις νέες ανάγκες των πελατών μας και της δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών για να εκπληρώσουμε τις ανάγκες των πελατών μας. Οι επιχειρήσεις μετατοπίζονται μακριά από τη χρησιμοποίηση μόνο των οικονομικών μέτρων απόδοσης και να στηρίζονται στις μηνιαίες οικονομικές καταστάσεις για τον έλεγχο των διαδικασιών των επιχειρησιακών μονάδων. Χρησιμοποιούν μέτρα, όπως η ποιότητα, η παραγωγικότητα, ο ρυθμός απόδοσης και ο κύκλος ζωής. Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί σήμερα τέτοια μέτρα και προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητα, το ρυθμό απόδοσης, να μειώσει το κύκλο ζωής και να μειώσει τις δαπάνες για τις επιχειρησιακές λειτουργίες (παραδείγματος χάριν να μειώσει το κόστος της τοποθέτησης παραγγελιών του τμήματος προμηθειών). Επομένως, η τάση είναι να μετρηθεί η απόδοση των επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως την εκπλήρωση της παραγγελίας, η προμήθεια και ο προγραμματισμός της παραγωγής.

Υπάρχει μια γενική αλυσίδα αξίας για τις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες που αρχίζει με τη διαδικασία καινοτομίας. Σ' αυτό το στάδιο, η επιχειρησιακή μονάδα ψάχνει τις ανάγκες που έχουν προκύψει από τις ανάγκες των πελατών και δημιουργεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για να εκπληρώσει αυτές τις ανάγκες (Norton και Kaplan, 1996). Στις διαδικασίες operation, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες κατασκευάζονται και παραδίδονται στους πελάτες. Η λειτουργική τελειότητα, η μείωση δαπανών και οι διαδικασίες παροχής υπηρεσιών είναι στόχοι πολύ ζωτικής σημασίας. Το τρίτο βήμα είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά από τη παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (after sales service). Η διαδικασία καινοτομίας αρχίζει με τον προσδιορισμό της ανάγκης του πελάτη (σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι νέες ανάγκες των πελατών). Οι διαδικασίες operation συνεχίζονται με την παραλαβή της παραγγελίας του πελάτη και τελειώνουν με τη παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον

πελάτη. Επομένως, αυτή η διαδικασία εστιάζει στην αποδοτική, συνεπή και έγκαιρη παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών στον πελάτη (όπως, η σχέση μεταξύ του τμήματος προμηθειών και των εσωτερικών πελατών του). Η παραγγελία και η επεξεργασία της βελτιώνεται και επίσης η απόδοση του προμηθευτή βελτιώνεται. Ο χρόνος και τα ποσοστά ανταπόκρισης, ο κύκλος ζωής, το κόστος και η ποιότητα είναι μέτρα πιθανά να χρησιμοποιηθούν.

➤ **Προοπτική εκμάθησης και ανάπτυξης**

Αυτή είναι η τέταρτη προοπτική του Balanced Scorecard. Οι στόχοι σε αυτήν την προοπτική παρέχουν την υποδομή, προκειμένου οι στόχοι στις άλλες (προηγούμενες) τρεις προοπτικές να ολοκληρωθούν και επιτευχθούν (Norton και Kaplan, 1996). Αυτοί οι στόχοι οδηγούν την επιτυχία στις άλλες τρεις προοπτικές του Balanced Scorecard. Τα ανώτερα στελέχη στις επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι όταν αξιολογούνται μόνο στη βραχυχρόνια χρηματοοικονομική απόδοση, είναι συχνά δύσκολο να στηρίξουν τις επενδύσεις, προκειμένου να υποστηρίξουν τις ικανότητες των ανθρώπων, των συστημάτων και των οργανωτικών διαδικασιών. Το μοντέλο Balanced Scorecard καθιστά σαφή τη σημασία για το εγγύς μέλλον. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στους ανθρώπους, τα συστήματα και τις διαδικασίες τους, προκειμένου να αναπτυχθούν οικονομικά. Οι τρεις σημαντικές κατηγορίες για την προοπτική εκμάθησης και ανάπτυξης είναι:

- ✓ οι ικανότητες των υπαλλήλων,
- ✓ οι ικανότητες των συστημάτων πληροφορικής και
- ✓ το κίνητρο και η ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση μεταξύ των οργανωτικών και των μεμονωμένων στόχων.

Οι υπάλληλοι που βρίσκονται σε επαφή με τους πελάτες και ξέρουν τις ανάγκες τους πρέπει να είναι εξειδικευμένοι και εκπαιδευμένοι προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Οι περισσότερες

επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τρεις μετρήσεις αποτελέσματος. Αυτές είναι:

- ✓ η ικανοποίηση υπαλλήλων,
- ✓ η διατήρηση υπαλλήλων και
- ✓ η παραγωγικότητα υπαλλήλων.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης πελατών, πρέπει πρώτα να ικανοποιήσουν τους υπαλλήλους τους. Το ηθικό των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικό. Η διατήρηση υπαλλήλων είναι επίσης πολύ σημαντική δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις θέλουν συχνά να διατηρήσουν αυτούς τους υπαλλήλους που έχουν μακροπρόθεσμο ενδιαφέρον. Όπως ανέφεραν οι Kaplan και Norton *"η θεωρία που κρύβεται κάτω από αυτό το μέτρο είναι ότι η επιχείρηση κάνει τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις στους υπαλλήλους της έτσι ώστε οποιεσδήποτε ανεπιθύμητες αναχωρήσεις αντιπροσωπεύουν μια απώλεια στο διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης."* (σελ. 131). Η παραγωγικότητα των υπαλλήλων μετριέται συχνά ως αποτέλεσμα που παράγεται από κάθε εργαζόμενο (αποτέλεσμα που παράγεται από τους υπαλλήλους προς τον αριθμό των υπαλλήλων που χρησιμοποιήθηκε για να παραγάγει αυτό το αποτέλεσμα). Το εισόδημα ανά υπάλληλο είναι ένα συνηθισμένο μέτρο. Για να είναι σε θέση οι υπάλληλοι να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους, πρέπει να έχουν τις ακριβείς πληροφορίες για κάθε ξεχωριστό πελάτη (οι εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους πελάτες τους, για τις εσωτερικές διαδικασίες τους και τα οικονομικά αποτελέσματα των αποφάσεών τους). Το κίνητρο των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικό. Αυτό μπορεί να μετρηθεί από τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη απόφασης, παραδείγματος χάριν ο αριθμός προτάσεων ανά υπάλληλο είναι ένα χαρακτηριστικό μέτρο. Αυτό το μέτρο μας δείχνει τη συμμετοχή κάθε υπαλλήλου στην επιτυχία της επιχείρησης. Τέλος, τα μέτρα της

ευθυγράμμισης της μεμονωμένης και οργανωτικής απόδοσης και της απόδοσης των ομάδων είναι πολύ κρίσιμα γιατί παρουσιάζουν εάν οι οργανωτικοί και μεμονωμένοι στόχοι ευθυγραμμίζονται προς την ίδια κατεύθυνση και επίσης εάν οι οργανωτικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν από τους υπαλλήλους που εργάζονται μόνο στις ομάδες.

2.3.12. Γιατί το Balanced Scorecard

Σύμφωνα με τον Johanson (1998), το Balanced Scorecard προσπαθεί να κρατήσει μία ισορροπία μεταξύ του παραδοσιακού μοντέλου οικονομικής απόδοσης και των άλλων τριών προοπτικών που είναι οι πελάτες, οι εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες και η εκμάθηση και η ανάπτυξη. Όπως αναφέρει ο Letza (1996): "*αυτό που απαιτείται είναι μια ισορροπημένη παρουσίαση των οικονομικών και λειτουργικών μέτρων*" (σελ. 56). Μια από τις βασικές αδυναμίες των περισσότερων συστημάτων μέτρησης απόδοσης που χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις (Neely, 2000) είναι το γεγονός ότι έχουν εφαρμόσει τα μέτρα που είναι πολύ στενά και μονοδιάστατα, που είναι να εστιάζουν απλώς σε μια ενιαία κατηγορία μέτρων. Αυτό το πρόβλημα ανακουφίζεται με την χρήση ενός ισορροπημένου συνόλου μέτρων, όπως στην περίπτωση του Balanced Scorecard. Μια ισορροπία ακόμα που προσπαθεί να κρατηθεί είναι η ισορροπία μεταξύ του παρελθόντος και του μέλλοντος.

2.3.13. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Τα κύρια πλεονεκτήματα είναι ότι το όραμα της επιχείρησης συνδέεται πολύ με τους λειτουργικούς στόχους στη στρατηγική, τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε σχέση με τις διαφορετικές μετρήσεις που καθιερώνονται και το μόνο μειονέκτημα είναι το κόστος της επαναδιαμόρφωσης των διαδικασιών (Johanson, 1998). Ένα άλλο μειονέκτημα σύμφωνα με τους ίδιους συντάκτες της χρήσης των μη οικονομικών δεικτών, είναι η

έλλειψη σύνδεσης με τα οικονομικά μέτρα ως cash flow. (η δυσκολία να ποσοτικοποιηθούν σε οικονομικά δεδομένα). Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι αν και τα μη οικονομικά δεδομένα είναι σημαντικά, υπάρχει μια πιθανότητα να μη μετριοούνται ή ακόμα και εάν μετριοούνται, δεν χρησιμοποιούνται. Εντούτοις, αν και δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν όλα τα μέτρα, μπορεί να προσδιοριστεί μια ενδεικτική τάση παρά ένα ενιαίο νούμερο (Roest, 1997).

2.3.14. Προϋποθέσεις για την επιτυχία του μοντέλου

Μεταξύ τους και πιθανώς η πιο βασική προϋπόθεση είναι ότι πρέπει να υπάρξει ανώτατη διοικητική υποστήριξη. Πρέπει να σκεφτούμε γιατί χρειαζόμαστε την επαναδιαμόρφωση των διαδικασιών μας. Πρέπει να υπάρξει ένας ευδιάκριτος στόχος, όραμα και στρατηγική και έπειτα ένα σύνολο στόχων που πρέπει να επιτευχθούν με τα αντίστοιχα μέτρα απόδοσης. Οποιοσδήποτε διαφορές στις πεποιθήσεις πρέπει να εξομαλυνθούν από τα ανώτερα στελέχη και να επιτευχθεί συναίνεση για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Ολόκληρη η διαδικασία πρέπει να ξεκινάει από την κορυφή και να συνεχίζεται προς κάτω, αφού βέβαια έχουμε αποφασίσει τους στόχους και τα μέτρα απόδοσης, όπου αυτά πρέπει να κοινοποιηθούν σε όλους τους σχετικούς υπαλλήλους και πρέπει να υπάρξει συγκεκριμένη υποχρέωση από την πλευρά τους ότι θα προσπαθήσουν να επιτύχουν στον καλύτερο δυνατό βαθμό ότι έχει τεθεί. Τέλος, οι υπάλληλοι πρέπει να παρέχουν ανατροφοδότηση του συστήματος, προκειμένου να βελτιωθεί το μοντέλο μέτρησης απόδοσης.

2.3.15. Μετατόπιση μακριά από τα απτά αγαθά

Τις περισσότερες φορές σύμφωνα με το Mouritsen του Δανικού Συμβουλίου Ανάπτυξης Εμπορίου και Βιομηχανίας (1997), η σημασία των άυλων αγαθών μετά βίας γίνεται κατανοητή και οι επενδυτές δίνουν τη λιγότερη

προσοχή λόγω της δυσκολίας να κατανοήσουν τα άυλα αγαθά. Εντούτοις, η αγορά ξέρει καλά ότι οι επιχειρήσεις υπολογίζουν περισσότερο στα άυλα αγαθά από ότι στα απτά. Οι επενδυτές θεωρούν ότι οι μη οικονομικές πληροφορίες που περιλαμβάνονται στις ετήσιες εκθέσεις των επιχειρήσεων απεικονίζουν τη στρατηγική που η επιχείρηση ακολουθεί, πόσο αξιόπιστη είναι η διαχείριση, η ποιότητα της ακολουθούμενης στρατηγικής, πόσο εύκολα η επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει, πόσο καλή είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ.

2.3.16. Τα τέσσερα βήματα της ανάπτυξης και της εφαρμογής του Balanced Scorecard

Υπάρχουν τέσσερα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί το μοντέλο.

Αυτά είναι τα ακόλουθα:

1ο Βήμα: Διευκρίνιση και μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996), η διαδικασία του Balanced Scorecard αρχίζει με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης που συνεργάζονται μεταξύ τους για να μεταφράσουν τη στρατηγική κάθε επιχειρησιακής μονάδας σε ορισμένους στρατηγικούς στόχους. Προκειμένου να τεθούν οι οικονομικοί στόχοι, η ομάδα πρέπει να αποφασίσει εάν θα υπογραμμίσει την ανάπτυξη εισοδήματος και αγοράς, την αποδοτικότητα ή την παραγωγή ταμειακών ροών. Για την προοπτική των πελατών, η διοικητική ομάδα πρέπει να είναι συγκεκριμένη για τους τομείς πελατών και αγοράς, στους οποίους έχει αποφασίσει να ανταγωνιστεί. Σε αυτή τη φάση και ενώ αναπτύσσονται οι στόχοι για το scorecard και τα λειτουργικά μέτρα, πρέπει να επιτευχθεί συναίνεση μεταξύ των ανώτερων στελεχών για τους στόχους που θα επιτευχθούν και τι ακριβώς σημαίνουν. Κατόπιν, η επιχείρηση

προσδιορίζει τους στόχους και τα μέτρα για την εσωτερική επιχειρησιακή διαδικασία της. Στα παραδοσιακά πρότυπα μέτρησης απόδοσης, ακόμη και σε εκείνα που χρησιμοποιούν πολλούς μη οικονομικούς δείκτες, η εστίαση είναι στη βελτίωση του κόστους, της ποιότητας και του κύκλου ζωής των υπάρχοντων διαδικασιών. Το Balanced Scorecard προσδιορίζει εκείνες τις διαδικασίες που είναι οι σημαντικότερες για την επίτευξη της άριστης απόδοσης για τους πελάτες και τους μετόχους. Συχνά αυτός ο προσδιορισμός ανακαλύπτει εντελώς νέες εσωτερικές διαδικασίες που η επιχείρηση πρέπει να επιτύχει εξαιρετική απόδοση, προκειμένου η στρατηγική της να είναι επιτυχής. Τέλος, τίθενται οι στόχοι εκμάθησης και ανάπτυξης, όπου αποφασίζονται σημαντικές επενδύσεις για την επανεκπαίδευση των εργαζομένων και τη βελτίωση της τεχνολογίας και των συστημάτων.

Η διαδικασία της διαμόρφωσης ενός Balanced Scorecard καθιστά σαφείς τους στρατηγικούς στόχους και προσδιορίζει τους κρίσιμους λίγους οδηγούς των στρατηγικών στόχων. Είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί η συναίνεση μεταξύ των ανώτερων στελεχών συνήθως επειδή προέρχονται από διαφορετικά υπόβαθρα.

Σύμφωνα με τον Parker (2000), πρέπει να υπάρξει μια υποχρέωση από τα ανώτερα στελέχη σε σχέση με αυτό που πρόκειται να μετρηθεί. Πρέπει να σιγουρευτούν, ότι το μοντέλο μέτρησης απόδοσης είναι στην πλήρη σύμμαχία με την αποστολή και τη στρατηγική.

2ο Βήμα: Κοινοποίηση και σύνδεση των στρατηγικών στόχων και μέτρων απόδοσης

Οι στρατηγικοί στόχοι του Balanced Scorecard και τα αντίστοιχα μέτρα τους κοινοποιούνται στην επιχείρηση μέσω των ενημερωτικών δελτίων της επιχείρησης, πίνακες δελτίων, βίντεο και ηλεκτρονικά μέσω του δικτύου ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η επικοινωνία προσδιορίζει σε όλους τους υπαλλήλους τους κρίσιμους στόχους που πρέπει να ολοκληρωθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική μιας επιχείρησης. Μερικές

επιχειρήσεις προσπαθούν να χωρίσουν τα υψηλού επιπέδου στρατηγικά μέτρα της επιχειρησιακής μονάδας σε ορισμένα μέτρα στο λειτουργικό επίπεδο. Παραδείγματος χάριν, ο στόχος της έγκαιρης παράδοσης στην επιχειρησιακή μονάδα μπορεί να μεταφραστεί σε έναν στόχο για τη μείωση των χρόνων της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη μηχανή ή σε έναν τοπικό στόχο για τη γρήγορη μεταβίβαση της παραγγελίας από το ένα επίπεδο στο αμέσως επόμενο. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι τοπικές προσπάθειες βελτίωσης ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς οργανωτικούς παράγοντες επιτυχίας. Στο χρόνο που όλοι οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν τους υψηλού επιπέδου στόχους και τα μέτρα, κατόπιν μπορούν να οργανώσουν τους τοπικούς στόχους που υποστηρίζουν τη σφαιρική στρατηγική της επιχειρησιακής μονάδας.

Το Balanced Scorecard είναι επίσης η βάση για τη κοινοποίηση και δέσμευση των ανωτέρων στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου για τη στρατηγική μιας επιχειρησιακής μονάδας. Επίσης, οι υπάλληλοι σε χαμηλότερα επίπεδα πρέπει να καταλάβουν και να δεσμευθούν στα μέτρα που τίθενται ως στο τέλος αφού ένας από τους σκοπούς του μοντέλου μέτρησης απόδοσης είναι να βελτιώσει την απόδοση σε αυτά τα χαμηλότερα επίπεδα της επιχείρησης. Οι άνθρωποι πρέπει σε αυτό το επίπεδο να γνωρίζουν αυτό που αναμένεται από αυτούς και γιατί. Προκειμένου να γίνει αυτό, οι διευθυντές πρέπει να επικοινωνήσουν το σκοπό και τη φύση της μέτρησης απόδοσης (Parker, 2000). Το scorecard ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση πέρα δώθε μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων, των ανώτερων στελεχών και των μελών του συμβουλίου, όχι μόνο για τους βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους, αλλά και για τη διατύπωση και την εφαρμογή μιας στρατηγικής για το εξαιρετική απόδοση στο μέλλον.

Στο τέλος της διαδικασίας επικοινωνίας και σύνδεσης, όλοι οι υπάλληλοι στην επιχείρηση πρέπει να καταλάβουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχειρησιακής μονάδας, καθώς επίσης και τη στρατηγική για αυτούς τους στόχους. Τα άτομα έχουν εφαρμόσει τις τοπικές ενέργειες που θα

συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων των επιχειρησιακών μονάδων. Οι προσπάθειες και οι πρωτοβουλίες όλης της επιχείρησης θα ευθυγραμμιστούν στις απαραίτητες διαδικασίες αλλαγής.

3ο Βήμα: Το σχέδιο, οι καθορισμένοι στόχοι, και η ευθυγράμμιση στις στρατηγικές πρωτοβουλίες

Σε αυτή τη φάση, τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να θέσουν τους στόχους για τα μέτρα μέτρησης απόδοσης, παραδείγματος χάριν "να αυξηθούν οι πωλήσεις ή το ROI κατά 150% στα επόμενα πέντε έτη." Σε μια άλλη περίπτωση, μια επιχείρηση ηλεκτρονικών έθεσε το στόχο να αναπτύσσεται με έναν ρυθμό που είναι διπλάσιος από το ρυθμό που οι ήδη υπάρχοντες πελάτες αναπτύσσονταν. Επομένως, σε αυτή τη φάση πρέπει να τεθούν οι στόχοι ανάπτυξης. Παραδείγματος χάριν, οι στόχοι για τα μέτρα απόδοσης κάτω από την προοπτική πελατών πρέπει να προέλθουν από την ταυτοποίηση ή την υπέρβαση των προσδοκιών πελατών. Έτσι, το Balanced Scorecard είναι το μοντέλο για τη συνεχή βελτίωση, επαναδιαμόρφωση και μετασχηματισμό.

4ο Βήμα: Ενίσχυση των στρατηγικών ανατροφοδότησης και εκμάθησης

Αυτό είναι το καλύτερο στάδιο, δεδομένου ότι λαμβάνουμε την ανατροφοδότηση από τα χαμηλότερα επίπεδα της επιχείρησής μας μέχρι την κορυφή. Τα περισσότερα από τα ανώτερα στελέχη σήμερα δεν έχουν τον τρόπο να πληροφορηθούν (να έχουν αυτήν την ανατροφοδότηση) για τη στρατηγική της επιχείρησης και να ελέγξουν τις υποθέσεις στις οποίες η στρατηγική είναι βασισμένη. Επομένως, με αυτήν την ανατροφοδότηση που παίρνουν είναι ικανοί ακόμα και να αλλάξουν τη στρατηγική. Με τις διοικητικές αναθεωρήσεις που συμβαίνουν κάθε τρεις ή τέσσερις μήνες περίπου μπορούμε να ελέγξουμε εάν το συγκεκριμένο τμήμα έχει επιτύχει τους στόχους του σε σχέση με τους πελάτες του, τις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες, την καινοτομία, τους υπαλλήλους του και τα συστήματα που χρησιμοποιεί.

2.3.17. Σχέσεις Αιτίου και Αιτιατού

Αφού έχουμε περιγράψει τις προοπτικές του Balanced Scorecard, πρέπει να εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ αιτίου και του αιτιατού. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996), μια στρατηγική αποτελείται από ένα σύνολο υποθέσεων για το αίτιο και το αιτιατό.

Το μοντέλο μέτρησης πρέπει να κάνει τις υποθέσεις μεταξύ των στόχων και των μέτρων απόδοσης, έτσι ώστε να μπορούν να ρυθμιστούν και να επικυρωθούν. Αυτή η σχέση του αιτίου και του αιτιατού πρέπει να υπάρξει και στις τέσσερις προοπτικές του Balanced Scorecard. Η απόδοση του κεφαλαίου, που υιοθετείται είναι ένα πιθανό μέτρο σύμφωνα με την οικονομική προοπτική. Προκειμένου να επιτευχθεί η απόδοση κεφαλαίου, η επιχείρηση πρέπει να έχει επεκτείνει τις πωλήσεις στους πελάτες της. Αλλά οι πωλήσεις στους πελάτες μπορεί να είναι αποτέλεσμα μόνο των υψηλής πίστης και διατήρησης πελατών. Επομένως, η πίστη πελατών συμπεριλαμβάνεται ως μέτρο απόδοσης κάτω από την προοπτική πελατών στο Balanced Scorecard, επειδή αναμένεται να επηρεάσει έντονα την απόδοση κεφαλαίου που υιοθετείται. Ποιος είναι ο τρόπος να επιτύχει η επιχείρηση την υψηλή πίστη πελατών; Όταν αναλύουμε και εξετάζουμε τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των πελατών, η έγκαιρη (on time) παράδοση είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που εκτιμάται ιδιαίτερα από τους πελάτες. Επομένως, η βελτίωση της έγκαιρης παράδοσης μπορεί να οδηγήσει στην υψηλότερη πίστη πελατών, αυτή αναμένεται στη συνέχεια να οδηγήσει στην καλύτερη χρηματοοικονομική απόδοση. Η έγκαιρη παράδοση και η πίστη πελατών συμπεριλαμβάνονται και οι δύο στην προοπτική πελατών. Προκειμένου να επιτευχθεί η σημαντική έγκαιρη παράδοση, η επιχείρηση πρέπει να επιτύχει τους πιο σύντομους κύκλους ζωής στις λειτουργούσες διαδικασίες και τις υψηλής ποιότητας εσωτερικές διαδικασίες που μπορούν να είναι μέτρα στο scorecard κάτω από την προοπτική πελατών. Έτσι, πώς μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει τους πιο σύντομους κύκλους ζωής; Με την κατάρτιση και τη βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, οι οποίοι

μπορούν να είναι ένα μέτρο κάτω από την προοπτική εκμάθησης και ανάπτυξης. Μπορούμε τώρα σαφώς να απεικονίσουμε και να καταλάβουμε ολόκληρη την αλυσίδα των σχέσεων αιτίου και αιτιατού. Επομένως, ένα καλά διαμορφωμένο Balanced Scorecard πρέπει να δηλώσει την ακολουθία υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίου και αιτιατού μεταξύ των μέτρων αποτελέσματος και των οδηγιών απόδοσης αυτών των αποτελεσμάτων.

2.3.18. Οι τρέχουσες συζητήσεις για το *Balanced Scorecard*

Άλλοι συγγραφείς εκείνη την περίοδο όπως οι Maskell, Eccles και Ryburn (Letza, 1996) εξέφραζαν παρόμοιες ιδέες. Αν και το μοντέλο Balanced Scorecard φαίνεται να είναι το πλέον σύνηθες χρησιμοποιούμενο μοντέλο, η ιδέα της μέτρησης των μη οικονομικών όρων δεν είναι αποκλειστικότητα των Norton και Kaplan. Ο Johanson το 1998 οργάνωσε τις μη οικονομικές μετρήσεις του κεφαλαίου, της αγοράς, των ανθρώπων και δομών. Με βάση εκείνη την βιβλιογραφία, ο Swedish Coalition of Service Industries (1995) πρότεινε διαφορετικά μέτρα απόδοσης για τα άυλα αγαθά. Ένα από τα ενεργά μέλη του συμβουλίου, η Skandia πρότεινε μέτρα για τα άυλα αγαθά σε πέντε διαφορετικές περιοχές. Σύμφωνα με την Procurement Executives Association (2001), το Balanced scorecard είναι η πιο αποδεκτή εναλλακτική λύση για το σύστημα αγορών για τους αναδόχους. Οι υπάλληλοι του τμήματος προμηθειών, που έχουν ως τμήμα της ευθύνης τους να ελέγξουν την απόδοση των δραστηριοτήτων προμήθειάς τους, θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους να εφαρμόσουν το εργαλείο Balanced Scorecard.

Ανάλογα με το ποιος είναι ο τελικός στόχος για την επιχείρηση, μερικοί συντάκτες θεωρούν, ότι η μέτρηση που έχει να κάνει με τη διαχείριση των άυλων αγαθών δεν έχει καμία αξία στην εταιρία. Αυτό που τελικά είναι σημαντικό είναι οι οικονομικοί παράγοντες, όπως το μερίδιο αγοράς, τα εισοδήματα, το ακαθάριστο περιθώριο και η ικανοποίηση του πελάτη (Johanson, 1998).

Ένα από τα σημαντικότερα πράγματα στην τρέχουσα συζήτηση για τα άυλα αγαθά είναι πώς το οικονομικό – λογιστικό μοντέλο θα μετασχηματιστεί για να περιλάβει τον αντίκτυπο των άυλων αγαθών στα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης (Cabinano, 1999).

2.3.19. Δευτερεύοντα Ζητήματα

Ο αριθμός των χρησιμοποιούμενων μέτρων

Ο αριθμός μέτρων πρέπει να είναι πολύ περιορισμένος και μόνο τα μέτρα απόδοσης που μπορούν να ρυθμιστούν πρέπει να κατασκευαστούν. Σύμφωνα με μια μελέτη που συντάχθηκε από τους Mavrinac και Siesfeld (Johanson, 1998), τα δέκα πλέον αξιολογικά μέτρα είναι

- ✓ η εκτέλεση της εταιρικής στρατηγικής,
- ✓ η διοικητική αξιοπιστία,
- ✓ η ποιότητα της εταιρικής στρατηγικής,
- ✓ η καινοτομία,
- ✓ η δυνατότητα να προσελκυστούν υπάλληλοι,
- ✓ το μερίδιο αγοράς,
- ✓ η διοικητική εμπειρία,
- ✓ η ποιότητα της πολιτικής αποζημιώσεων,
- ✓ η έρευνα,
- ✓ η ποιότητα των διαδικασιών και
- ✓ η ικανοποίηση πελατών.

Σύμφωνα με τον Parker (2000), δεν είναι σωστό να δημιουργηθεί πολύ ευρύ φάσμα μέτρων που καλύπτουν όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να είναι σπατάλη πόρων. Πρέπει να υπάρξει μια εστίαση σε αυτές τις πτυχές που είναι πραγματικά σημαντικές. Τα μέτρα

που θα επιλεχτούν πρέπει να είναι εκλεκτικά. Αυτό εξαρτάται πραγματικά από το όραμα, τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Η χρήση του Balanced Scorecard στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη

Παρόλο που το 40 τοις εκατό των κορυφαίων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν το Balanced Scorecard στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (Υπουργείο Ενέργειας, Ένωση Στελεχών Προμήθειας, 2001), υπάρχουν λίγα στοιχεία στην Ευρώπη για το πόσες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει και έχει εφαρμόσει το Balanced Scorecard (Letza, 1996).

Το πρόβλημα της επιλογής των μέτρων απόδοσης

Η διαδικασία επιλογής των μέτρων απόδοσης είναι πολύτιμη και δύσκολη επίσης. Σύμφωνα με τον Neely (2000), αυτό είναι μια πολύ δύσκολη διαδικασία, αφού οι στόχοι απόδοσης και οι προτεραιότητες πρέπει να τεθούν ρητά. Είναι αυτό το στάδιο που οποιεσδήποτε διαφορές στις απόψεις επιλύονται και κερδίζεται η συναίνεση μεταξύ των ανώτερων στελεχών που πρέπει να αποφασίσουν σε ποια μέτρα απόδοσης πρέπει να στηριχθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική της επιχείρησης.

Σύγκρουση μεταξύ των διευθυντών επιχειρησιακών μονάδων – τμημάτων

Συνήθως, υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των διευθυντών των επιμέρους επιχειρησιακών μονάδων και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και των υπαλλήλων γίνεται δυσκολότερη. Επομένως, είναι ουσιαστικό και πολύ σημαντικό να επιτευχθεί η αφοσίωση στο μοντέλο από τα αρχικά στάδια ανάπτυξής του.

Όλες οι δραστηριότητες πρέπει να μετρηθούν

Σε μερικές περιπτώσεις εμφανίζεται αντίσταση, αφού οι διευθυντές των επιμέρους επιχειρησιακών μονάδων υποστηρίζουν ότι κάνουν την εργασία τους καλά. Όλες οι δραστηριότητες, πρέπει να περιληφθούν στο

σύστημα μέτρησης απόδοσης, εάν οι εταιρικοί στόχοι πρέπει να επιτευχθούν.

Μέτρηση των σημαντικότερων δεδομένων

Σε μερικές περιπτώσεις, υπάρχει κίνδυνος, οι λανθασμένες μετρήσεις απόδοσης να αναπτυχθούν, επομένως πρέπει να βρεθούν οι παράγοντες που είναι οι σημαντικότεροι για την επιτυχία της επιχείρησης και την επίτευξη των εταιρικών στόχων και να επινοηθούν τα σωστά μέτρα απόδοσης.

2.3.20. Case Studies

Υπάρχουν τρεις ξεχωριστές μελέτες, που συντάχθηκαν από τρεις επιχειρήσεις, προκειμένου να εφαρμόσουν το Balanced Scorecard και να είναι σε θέση να πετύχουν στη στρατηγική που έθεσαν (Letza, 1996).

Δύο από τις δημοφιλέστερες εφαρμογές του Balanced Scorecard είναι το Balanced Scorecard της Skandia και της Dow Chemical. Σύμφωνα με τον Johanson (1998), ενώ η Skandia άρχισε το σύστημα μέτρησης απόδοσης του διανοητικού κεφαλαίου πριν από τους Kaplan και Norton δημοσίευσε το άρθρο της για το Balanced Scorecard το 1992. Η Dow Chemical ανέπτυξε ένα όραμα, λειτουργικά συστήματα και τρόπους να μετρηθούν και να εκτιμηθούν τα διανοητικά προτερήματά της επιχείρησης. Κάθε έτος, η Dow Chemical καθορίζει έναν οικονομικό στόχο κέρδους που πρέπει επιτυγχάνει. Αυτό το μέτρο, μαζί με άλλα ουσιαστικά μέτρα είναι η κύρια δύναμη για τις δεκαπέντε στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες της. Οι προσωπικοί στόχοι των υπαλλήλων πρέπει να είναι σε συμφωνία με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Τα case studies εξετάζονται παρακάτω προκειμένου να δώσουν έμφαση γιατί και με ποιο τρόπο το Balanced Scorecard βοήθησε τις επιχειρήσεις.

➤ **Metro Bank**

Σύμφωνα με την διεύθυνση <http://www.balancedscorecard.com>, η Metro Bank βρέθηκε αντιμέτωπη με σκληρό ανταγωνισμό και ένα χαμηλότερο περιβάλλον επιτοκίου. Για το λόγο αυτό το εισόδημα από το λιανικό τραπεζικό της τμήμα δεν μπορούσε πλέον να στηριχτεί. Μια στρατηγική αναθεώρηση αποκάλυψε την υπερβολική εμπιστοσύνη σε αυτούς τους απολογισμούς. Η Metro Bank είχε δύο σημαντικά προβλήματα να αντιμετωπίσει:

Κατ' αρχήν, η τράπεζα στηριζόταν απλώς σε ένα ενιαίο προϊόν, στις καταθέσεις και κατά δεύτερον, μια δομή του κόστους που το κατέστησε ασύμφορο να εξυπηρετήσει το 80% των υπαρχόντων πελατών της στα επιτόκια που υπήρχαν. Η Metro Bank ακολούθησε μια στρατηγική βασισμένη σε δύο άξονες, προκειμένου να λυθούν αυτά τα δύο προβλήματα:

Κατ' αρχήν η τράπεζα εντρύφησε στην ανάπτυξη του εισοδήματος της (στρατηγικής ανάπτυξης εισοδήματος). Αυτό μπορούσε να επιτευχθεί με την ανάπτυξη μιας ευρύτερης βάσης των εισοδημάτων και με την προσθήκη περισσότερων προϊόντων για τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της.

Κατά δεύτερον, από την άποψη της παραγωγικότητας, η τράπεζα βελτίωσε τη λειτουργούσα αποδοτικότητά της με τη μετατόπιση των ασύμφορων πελατών στα οικονομικώς πιο αποδοτικά δίκτυα της διανομής, όπως τις ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες.

Αυτές οι δύο στρατηγικές μεταφράστηκαν στους στόχους και τα αντίστοιχα μέτρα στις τέσσερις προοπτικές Balanced Scorecard. Υπογραμμίστηκαν οι σχέσεις αιτίου και αιτιατού, στις οποίες ήταν βασισμένες οι στρατηγικές. Σε αυτήν την περίπτωση, το Balanced Scorecard χρησιμοποιήθηκε για να επαναπροσδιορίζει η τράπεζα τη στρατηγική της στην εύρεση των νέων προϊόντων και επίσης στην

εύρεση νέων καναλιών εξυπηρέτησης των πελατών της, προκειμένου να μειωθούν οι λειτουργικές της δαπάνες.

Για τη στρατηγική ανάπτυξης εισοδήματος, οι στόχοι ήταν σαφείς: Διεύρυνση του μίγματος εισοδήματος - εστίαση στους ήδη υπάρχοντες πελάτες και προσδιορισμός των πελατών για μια ευρύτερη σειρά υπηρεσιών και έπειτα πώληση αυτού του διευρυμένου συνόλου οικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτούς τους στοχοθετημένους πελάτες. Επίσης, το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε για να βλέπουν οι πελάτες την τράπεζα ως πηγή ενός ευρύτερου συνόλου υπηρεσιών (επαναπροσδιορισμός του τομέα δραστηριότητας της και αλλαγή της εικόνας της στους πελάτες της). Επίσης, το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε προκειμένου οι εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες να ξανασχεδιαστούν για να απεικονίσουν τις απαιτήσεις της νέας στρατηγικής. Οι άνθρωποι των πωλήσεων έγιναν περισσότεροι από τους οικονομικούς συμβούλους.

➤ ***Yorkshire Building Society***

Σύμφωνα με την ίδια πηγή, το Balanced Scorecard επέτρεψε στον οργανισμό να συνδέσει τον εταιρικό στόχο "τα οφέλη της ιδιότητας μέλους σε έναν αυξανόμενο αριθμό ανθρώπων" με την υπάρχουσα στρατηγική στατιστικών του. Θα παρείχε ένα σύστημα επικοινωνίας αυτού του στόχου με έναν πρακτικό τρόπο, με την εφαρμογή μιας σειράς μέτρων απόδοσης σε κάθε διευθυντή σε όλη την επιχείρηση. Όλοι οι υπάλληλοι είχαν πρόσβαση στα εταιρικά στοιχεία. Ένα μεγάλο ποσοστό ιστορικών στοιχείων (έγγραφα) είχε μεταφερθεί στην τρέχουσα αποθήκη δεδομένων (ηλεκτρονική μορφή). Πάνω από εκατό διευθυντές του οργανισμού είχαν πρόσβαση στο Balanced Scorecard και μπορούσαν να ελέγξουν σύμφωνα με τα μέτρα του μοντέλου πόσο κοντά ή μακριά ήταν από τους προκαθορισμένους στόχους για κάθε μία από τις μετρήσεις (μπορούσαν να έχουν πρόσβαση στα ακριβή στοιχεία, τους στόχους και τις διαφορές από τους στόχους). Το σύστημα είχε ενσωματώσει τα

στατιστικά στοιχεία με τους στόχους του οργανισμού και επέτρεψε να διαμορφώσει την απόδοση σε τέσσερις βασικές περιοχές (τις προοπτικές Balanced Scorecard) σε τρέχουσα βάση. Έχει παράσχει στη διαχείριση του οργανισμού ένα ζωτικής σημασίας εργαλείο πληροφοριών που έδωσε επίσης στα διευθυντικά στελέχη μια σαφή εικόνα της συμβολής τους στην επιτυχία του οργανισμού. Το μεγαλύτερο όφελος εντούτοις, ήταν ότι το balanced scorecard επέτρεψε στον οργανισμό να αξιολογήσει τις τάσεις αγοράς αποτελεσματικότερα και να ανταποκριθεί σε αυτές γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό σήμανε ότι θα μπορούσε έπειτα να ελέγξει την έναρξη και την απόδοση των νέων προϊόντων αποτελεσματικότερα και να καθιερώσει έτσι ένα κρίσιμο πλεονέκτημα στα μέλη του. Στην αρχή, το μοντέλο μοιράστηκε μόνο μεταξύ των ανώτερων στελεχών αλλά αργότερα διαδόθηκε σε άλλους τετρακόσιους ανθρώπους μέλη του οργανισμού. Έτσι, σε αυτήν την περίπτωση, το Balanced Scorecard χρησιμοποιήθηκε για να επικοινωνήσει τους προκαθορισμένους στόχους, οργάνωσε τα μέτρα προκειμένου να αναγνωρίζεται εάν οι στόχοι επιτεύχθηκαν και βοήθησε τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

➤ ***Fortis Bank***

Σύμφωνα με την ίδια πηγή, η Fortis Bank επέλεξε το Balanced Scorecard προκειμένου να ευθυγραμμιστεί ο προγραμματισμός στις διάφορες επιχειρησιακές μονάδες (διευθύνσεις) της επιχείρησης. Το μοντέλο παρείχε ελεγκτές και διευθυντές με μια γενική άποψη της επιχείρησης, που καθιστά ευκολότερη τη διαδικασία διανομής της πληροφορίας και της ανάπτυξης των επιχειρησιακών σχεδίων. Η ομάδα Fortis περιέλαβε έναν μεγάλο αριθμό τμημάτων κάτω από επτά επιχειρησιακές μονάδες. Η επιχείρηση πρόσφερε στους πελάτες της μια ευρεία σειρά τραπεζικών υπηρεσιών. Εξαιτίας του γεγονότος ότι πολλά τμήματα της ομάδας εργάστηκαν στενά μαζί, το μοντέλο παρείχε μια γενική άποψη της επιχείρησης. Το μοντέλο

χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να παρασχεθούν οι χρήσιμες πληροφορίες διαθέσιμες στη διαχείριση με έναν δομημένο και ομοιόμορφο τρόπο σε όλη την επιχείρηση. Χρησιμοποιήθηκε ως μέσο επικοινωνίας με την ίδια γλώσσα και έκανε τις έγκυρες συγκρίσεις μεταξύ των διευθύνσεων της επιχείρησης.

➤ **AT&T**

Όπως δηλώνει ο Letza (1996), ο προσδιορισμός στόχου της AT&T ήταν: "να είναι ο παγκόσμιος ηγέτης εφοδιάζοντας τους χειριστές πληροφοριών και υπηρεσιών δικτύων με στοιχεία τέτοια ώστε να ικανοποιήσουν απόλυτα τις ανάγκες των πελατών τους." (σελ. 66). Η επιχείρηση σχεδίασε και εφάρμοσε το μοντέλο Balanced Scorecard σε ένα τμήμα, την Ευρωπαϊκή, Μέσης Ανατολής και Αφρικής μερίδα πελατών της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας τις τέσσερις προοπτικές προκειμένου να επιτευχθεί ο ανωτέρω στόχος και να αναπτυχθεί. Η επιχείρηση αντιμετώπιζε αυξανόμενο ανταγωνισμό από τους νεοεισερχόμενους και κορεσμό στην αμερικάνικη αγορά. Για το λόγο αυτό έπρεπε να επινοήσει μια στρατηγική όχι μόνο για να υπερασπιστεί την οντότητά της αλλά και για να αναπτυχθεί εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών. Η επιχείρηση εστίασε στο Balanced Scorecard δεδομένου ότι θεώρησε ότι η αυξανόμενη στρατηγική θα βασιζόταν στο μοντέλο. Η περισσότερη προσοχή δόθηκε στον πελάτη και τις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες χωρίς υπονόμηση των άλλων δύο προοπτικών. Το μοντέλο συνδύασε χαρακτηριστικά που ήταν αναγκαία, όπως διαμόρφωση νέων προϊόντων καινοτομίας (παροχή προϊόντων στην αγορά σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα), ενισχύοντας τις τρέχουσες ικανότητες και την τεχνολογία, παρέχοντας πολύ καλές υπηρεσίες και ένα καλό συνδυασμό τιμής – ποιότητας και απολαμβάνοντας νέο μερίδιο αγοράς μέσω των συμμαχιών και των κοινοπραξιών.

➤ **MC- Bauchemie Muller GmbH and Co.**

Σύμφωνα με τον Letza (1996), η επιχείρηση, που βρίσκεται στη Γερμανία και είναι πρωτοπόρος στα οικοδομικά υλικά, χρησιμοποίησε το Balanced Scorecard προκειμένου να πετύχει την επίτευξη του οράματός της που εκφράστηκε ως "καινοτομία, ικανότητα και απόδοση." Τα ανωτέρω τρία στοιχεία ήταν πολύ σημαντικά και μεταφράστηκαν στους κύριους εταιρικούς στόχους. Η καινοτομία ήταν η εφαρμογή της έρευνας και της ανάπτυξης και ένας τρόπος να βεβαιωθεί ότι οι πελάτες της επιχείρησης θα έπαιρναν τα καλύτερα ποιοτικά προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η ικανότητα αναφέρθηκε στις λύσεις επί παραγγελία (παροχή προϊόντος σε κάθε πελάτη σύμφωνα με τις ανάγκες του). Αυτό επιτεύχθηκε μέσω της κατάρτισης που ήταν μια από τις κύριες αρχές του Balanced Scorecard σύμφωνα με την προοπτική εκμάθησης και ανάπτυξης. Τέλος, η απόδοση αναφέρθηκε στην υποδομή των ηλεκτρονικών υπολογιστών της επιχείρησης και τη δυνατότητά της να εξυπηρετήσει τους πελάτες γρήγορα. Με την διαμόρφωση του Balanced Scorecard βασισμένο στα τρία ανωτέρω στοιχεία, η επιχείρηση ήταν σε θέση να επαναξιολογήσει τη φιλοσοφία της και να την ενσωματώσει στο νέο σύστημα μέτρησης, να επικοινωνήσει τους εταιρικούς στόχους και τη στρατηγική της σε ολόκληρη την επιχείρηση, να εξασφαλίσει την συμμετοχή των στελεχών της αλλά και όλων των εργαζομένων, να ευθυγραμμίσει τον εταιρικό με το μεμονωμένο στόχο και να συνδέσει τα μέτρα απόδοσης με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Τι κοινό έχουν οι ανωτέρω περιπτώσεις

Ως συμπέρασμα, τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που έχουν όλα τα ανωτέρω case studies, είναι τα ακόλουθα:

- Όλες οι επιχειρήσεις έπρεπε να επαναπροσδιορίσουν τη στρατηγική που έπρεπε να ακολουθήσουν προκειμένου να επιτύχουν ορισμένα οφέλη, ανάπτυξη, κ.λπ.

- Όλες οι επιχειρήσεις έπρεπε να επιτύχουν ορισμένους στόχους. Με την τοποθέτηση του συστήματος μέτρησης απόδοσης θα ήταν σε θέση να μετρήσουν αυτό το επίτευγμα. Οι στόχοι έπρεπε να επικοινωνηθούν με την εφαρμογή ενός συνόλου μέτρων απόδοσης σε κάθε διευθυντή σε όλη την επιχείρηση και ανιχνεύοντας εάν οι στόχοι επιτεύχθηκαν και προκειμένου να ενισχυθεί η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Με τον καθορισμό των μέτρων απόδοσης, μπορούμε να ελέγξουμε πόσο κοντά ή μακριά είμαστε από τους προκαθορισμένους στόχους για κάθε ένα από τα μέτρα και να ανιχνεύσουμε οποιεσδήποτε διαφορές από το στόχο. Θα μπορούσαμε επομένως να ακολουθήσουμε και να μετρήσουμε επιχειρησιακούς στόχους πιο αποτελεσματικά (που ήμασταν και που ήμαστε).
- Όλες οι επιχειρήσεις έπρεπε να αντιμετωπίσουν τις τάσεις αγοράς και να ανταποκριθούν γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους (να μειώσουν το κύκλο ανάπτυξης των προϊόντων και υπηρεσιών, να σχεδιάσουν νέα προϊόντα και να αναγνωρίσουν γρηγορότερα τους πιθανούς πελάτες)
- Ευθυγράμμιση: έπρεπε να υπάρξει μια συμφωνία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική της επιχείρησης. Ο καθένας εργαζόταν προς τους κοινούς στόχους.
- Τελικά, όλες οι παραπάνω επιχειρήσεις προσπάθησαν να επιτύχουν την αποστολή και το όραμά τους και να αναπτυχθούν.

2.4. Περίληψη

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε μια λεπτομερής επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με την ανάγκη για ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης τους στόχους, το όραμα και τη στρατηγική και ένα σύνολο μέτρων απόδοσης που είναι σε ισχύ σε μια επιχείρηση. Κατόπιν, η προσοχή μετατοπίζεται στο ζήτημα των άυλων αγαθών, και την αυξανόμενη ανάγκη για αυτά, προκειμένου να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης. Ως νέα προτεινόμενη μεθοδολογία, το Balanced Scorecard συσχετίζεται στενά με το διανοητικό κεφάλαιο, το οποίο και εξετάζεται. Μελετούνται ορισμένα προβλήματα με τα άυλα αγαθά. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το νέο μοντέλο Balanced Scorecard (ορισμός, τα σημαντικά χαρακτηριστικά, τις τέσσερις προοπτικές του, τα βήματα της εφαρμογής και τις σχέσεις επίδρασης). Επίσης, αναλύονται η ανάγκη για τη χρήση του Balanced Scorecard και η ιστορική εξέλιξή του. Τέλος, παρουσιάζονται σημερινές απόψεις για το Balanced Scorecard και μερικά case studies.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Εισαγωγή

Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών αυτής της μελέτης παράγεται από τους στόχους τους ίδιους. Επομένως, η σειρά που θα ακολουθηθεί για την παραγωγή της μεθοδολογίας, είναι όπως φαίνεται παρακάτω:

⇒ **ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

↳ **ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

↳ **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

↳ **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΙ ΚΑΘΕ ΕΝΑΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ**

3.2. Ερευνητικές Ερωτήσεις

Τα παρακάτω είναι μια περίληψη των ερευνητικών ερωτήσεων:

- ✓ γιατί πρέπει να χρησιμοποιήσουμε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης;
- ✓ Μήπως τα άυλα αγαθά γίνονται όλο και περισσότερο δημοφιλή και πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης;
- ✓ Πώς το Balanced Scorecard εξελίχθηκε; Γιατί υπήρχε η ανάγκη (τι την προκάλεσε) για να μετατοπιστούν τα συστήματα μέτρησης απόδοσης από τις παραδοσιακές οικονομικό – λογιστικές μεθόδους;
- ✓ Ποια είναι η θέση της επιχείρησης σήμερα;
- ✓ Ποιος είναι ο σκόπος, το όραμα και η στρατηγική του τμήματος operation της επιχείρησης;
- ✓ Ποιοι είναι οι στόχοι που οργανώνονται από την ανώτερη διοίκηση και τους μέτοχους της επιχείρησης και τι είναι τα αντίστοιχα μέτρα απόδοσης που διαμορφώνονται;

➤ 1ος Στόχος

Κατανόηση των κύριων λόγων για την ύπαρξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης.

Ερευνητική ερώτηση

Γιατί πρέπει να χρησιμοποιήσουμε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης σε μία επιχείρηση;

Υπό - ερωτήσεις

- ✓ Ποια είναι τα οφέλη από ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης σε μια επιχείρηση;

The Balanced Scorecard

- ✓ Τι μπορεί να κάνει ένα σύστημα μέτρησης;
- ✓ Ποια είναι η σημασία του να έχεις μια ευδιάκριτο σκοπό, όραμα, ένα σύνολο αξιών και μια στρατηγική;

➤ 2ος Στόχος

Καταλαβαίνοντας τη σημασία της συμπερίληψης των άυλων αγαθών σε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης.

Ερευνητική ερώτηση

Μήπως αυξάνεται η φήμη των άυλων αγαθών όλο και περισσότερο και θα έπρεπε να συμπεριληφθούν σε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης;

Υπό - ερωτήσεις

- ✓ Ποιος είναι ο ορισμός των άυλων αγαθών;
- ✓ Έχουν τα άυλα αγαθά υψηλότερες δυνατότητες σε σχέση με τα μέχρι τώρα χρησιμοποιούμενα απτά οικονομικά μέτρα;
- ✓ Ποια είναι τα κύρια προβλήματα που υφίστανται στα άυλα αγαθά;
- ✓ Μπορούν τα άυλα αγαθά να μετρηθούν;

➤ 3ος Στόχος

Οργανώνοντας το θεωρητικό πλαίσιο του Balanced Scorecard βασισμένου στη βιβλιογραφία (εντείνοντας την αναγκαιότητα να εφαρμόσουμε τα άυλα αγαθά).

Ερευνητική ερώτηση

Πώς το Balanced Scorecard εξελίχθηκε; Γιατί υπήρξε ανάγκη να μετατοπιστεί από τα παραδοσιακά οικονομικά συστήματα μέτρησης απόδοσης;

Υπό - ερωτήσεις

The Balanced Scorecard

- ✓ Γιατί πρέπει να μετατοπίσουμε την προσοχή μας από τα οικονομικά σε άλλα άυλα μέτρα;
- ✓ Τι είναι το Balanced Scorecard; Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (αν υπάρχουν);
- ✓ Ποια είναι τα στάδια στην εφαρμογή του Balanced Scorecard;
- ✓ Ποιοι είναι οι κύριοι άξονες (προοπτικές) που βασίζονται στο μοντέλο που καθιερώνεται;
- ✓ Όποιες είναι οι σχέσεις μεταξύ των προοπτικών του Balanced Scorecard; (σχέσεις αιτίου και αιτιατού)

➤ **4ος Στόχος**

Αξιολογώντας το τρέχον σύστημα μέτρησης απόδοσης του τμήματος operation της υπό έρευνα επιχείρησης.

Ερευνητική ερώτηση

Ποια είναι η θέση της επιχείρησης σήμερα;

Υπό - ερωτήσεις

- ✓ Πώς μετριέται η απόδοση αυτήν την περίοδο στο τμήμα operation;
- ✓ Πού βασίζεται το τρέχον σύστημα μέτρησης απόδοσης;

➤ **5ος Στόχος**

Οργάνωση του στόχου, του οράματος και της στρατηγικής για το τμήμα operation.

Ερευνητική ερώτηση

Ποιος είναι ο στόχος, το όραμα και η στρατηγική του τμήματος operation;

➤ 6ος Στόχος

*Ανάπτυξη και πρόταση του μοντέλου *Balanced Scorecard* για τις ιδιαίτερες ανάγκες του τμήματος *operation* της υπό έρευνα επιχείρησης μεταφράζοντας το όραμα και τη στρατηγική σε ένα σύνολο στόχων και αντίστοιχων μέτρων απόδοσής τους (δείκτες) βασισμένων στα τέσσερα στοιχεία - προοπτικές του μοντέλου *Balanced Scorecard*:*

- ✓ *Οικονομικά,*
- ✓ *Πελάτες,*
- ✓ *Εσωτερικές Επιχειρησιακές Διαδικασίες,*
- ✓ *Εκμάθηση και Ανάπτυξη.*

Ερευνητική ερώτηση

Ποιοι είναι οι στόχοι που έχουν διαμορφωθεί από την ανώτερη διοίκηση και τους μέτοχους της επιχείρησης και ποια είναι τα αντίστοιχα μέτρα απόδοσης που διαμορφώνονται;

Υπό - ερωτήσεις

- ✓ Ποια είναι τα στάδια που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να διαμορφωθεί το νέο μοντέλο;
- ✓ Σύμφωνα με το μοντέλο *Balanced Scorecard*, ποιοι είναι οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν;
- ✓ Ποια είναι τα μέτρα απόδοσης που είναι βασισμένα στους στόχους που έχουν τεθεί και στα τέσσερα στοιχεία του μοντέλου;

3.3. Δείγμα, Όργανο και Διαδικασία

Προκειμένου να επιτευχθούν ο σκοπός της μελέτης και επομένως οι τελικοί στόχοι, θα χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός μιας περιγραφικής και μιας διερευνητικής μελέτης.

Όπως αναφέρει ο Saunders (2000): *"Το αντικείμενο της περιγραφικής έρευνας είναι να απεικονίσει ένα ακριβές σχεδιάγραμμα των προσώπων, των γεγονότων, ή των καταστάσεων."* (Robson, 1993:4). *"Αυτό μπορεί να είναι μια επέκταση ή πρόδρομος, ενός μέρους της διερευνητικής μελέτης"* (σελ. 97) Αυτή είναι η περίπτωση μας. Μια εκτενής βιβλιογραφική επισκόπηση χρησιμοποιείται προκειμένου να παρασχεθεί το θεωρητικό μέρος που θα χρησιμοποιηθεί στο περιγραφικό μέρος προκειμένου να καθοριστεί η πορεία που θα ακολουθηθεί αργότερα για τη σύσταση του μοντέλου Balanced Scorecard στην υπό μελέτη επιχείρηση. Στη συνέχεια θα εξεταστούν περιπτώσεις άλλων επιχειρήσεων προκειμένου να καθοριστεί το πλαίσιο στο οποίο είχε διαμορφωθεί το μοντέλο τους και να κατανοήσουμε πλήρως την ανάγκη και τους λόγους για την εφαρμογή του μοντέλου. Θα παρασχεθεί ένα σχεδιάγραμμα και μια περιγραφή της επιχείρησης κάτω από τη διαδικασία της μετατροπής του συστήματος μέτρησης απόδοσής. Στη συνέχεια, θα εστιάσουμε στην επαναδιαμόρφωση του τρέχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης της υπό έρευνα επιχείρησης. Η βιβλιογραφική επισκόπηση θα παράσχει τη βάση για την διερευνητική μελέτη.

Στο διερευνητικό μέρος, θα υπάρξουν ορισμένες μέθοδοι συλλογής δεδομένων. Αυτοί θα συμπεριλαμβάνουν έναν συνδυασμό σειράς ερωτηματολογίων που θα εστιάζουν στους πελάτες της επιχείρησης και συνεντεύξεις με τους μετόχους και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, προκειμένου να ανακαλυφθεί πώς αντιλαμβάνονται τους στόχους, το όραμα και τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει το τμήμα operation, τους στόχους και τα αντίστοιχα μέτρα απόδοσης που θα μας βοηθήσουν να οργανώσουμε το μοντέλο Balanced Scorecard για το τμήμα ως πρώτη φάση και την εξέταση στις περιοδικές αναθεωρήσεις του τμήματος στο οποίο το τρέχον σύστημα μέτρησης απόδοσης είναι βασισμένο.

Ο ορισμός της διερευνητικής μελέτης, όπως προβλέπεται από τον Saunders, (2000) είναι: «οι διερευνητικές μελέτες είναι πολύτιμα μέσα για να ανακαλύψουμε τι συμβαίνει, για να επιδιώξουμε νέες ιδέες, για να υποβάλουμε ερωτήσεις και για να αξιολογήσουμε τα φαινόμενα σε νέα δεδομένα.» (σελ. 97)

Η επιχείρηση FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε. έχει επιλεγεί για να αξιολογήσει το τρέχον σύστημα μέτρησης απόδοσής του και να αναπτύξει το μοντέλο Balanced Scorecard για τη μετέπειτα εφαρμογή και χρήση του. Πρώτα, συλλέγονται οι πληροφορίες για το τρέχον σύστημα μέτρησης απόδοσης. Κατόπιν, με τη χρήση των συνεντεύξεων από την ανώτερη διοίκηση, θα καταλάβουμε το όραμα, τη στρατηγική της επιχείρησης και το τρόπο που πρέπει να διαμορφώσουμε το μοντέλο Balanced Scorecard. Με την εφαρμογή των στοιχείων του μοντέλου και βασιζόμενοι και σε στοιχεία άλλων επιχειρήσεων που έχουν εφαρμόσει το μοντέλο, θα οργανώσουμε το νέο μοντέλο μέτρησης απόδοσης.

Θα υπάρξουν τα ακόλουθα τέσσερα στάδια, τα οποία παραθέτουμε ακολούθως (κάθε στάδιο θα περιλαμβάνει μερικούς στόχους) προκειμένου θα επιτύχουμε τους έξι στόχους αυτής της μελέτης

1^ο ΣΤΑΔΙΟ

Σε αυτό το στάδιο συμπεριλαμβάνονται οι τρεις πρώτοι στόχοι. Σε αυτό το στάδιο, θα εξετάσουμε το θεωρητικό υπόβαθρο προκειμένου να χτιστεί το μοντέλο του Balanced Scorecard. Αυτό το στάδιο εξαρτάται απλώς από τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Πρώτα, θα καταλάβουμε από τη βιβλιογραφική επισκόπηση τη σημασία ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης σε μια επιχείρηση. Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τη σημασία χρησιμοποίησης των άυλων αγαθών. Τέλος, θα οργανώσουμε όλο το θεωρητικό πλαίσιο του Balanced Scorecard, το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε αργότερα προκειμένου να επαναδιαμορφώσουμε το τρέχον σύστημα μέτρησης απόδοσης στην υπό έρευνα επιχείρηση.

2^ο ΣΤΑΔΙΟ

Σε αυτό το στάδιο, συμπεριλαμβάνεται ο τέταρτος στόχος. Το δείγμα είναι το τμήμα operation και πιο συγκεκριμένα ο διευθυντής και οι υπάλληλοι που λειτουργούν στο τμήμα, από το οποίο θα πάρουμε τις συνεντεύξεις προκειμένου να ελεγχθεί το τρέχον σύστημα. Θα συμφωνήσουμε συνάντηση για αυτές τις συνεντεύξεις μια επίσημη εργάσιμη ημέρα της εβδομάδας στις 4:00 μ.μ.

3^ο ΣΤΑΔΙΟ

Σε αυτό το στάδιο, συμπεριλαμβάνεται ο πέμπτος στόχος. Θα ξεκινήσουμε να διαμορφώνουμε το μοντέλο Balanced Scorecard, πρώτα με τον καθορισμό του στόχου, του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τη γενική διοίκηση. Το δείγμα θα είναι η γενική διοίκηση της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, του γενικού διευθυντή και των ανώτερων στελεχών. Το όργανο θα είναι οι συνεντεύξεις. Θα έρθουμε σε επαφή με συνεντεύξεις και θα ρωτήσουμε τους μετόχους, το γενικό διευθυντή και τα ανώτερα στελέχη τι θεωρούν ως σκοπό, όραμα και στρατηγική και ποιοι είναι οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και τα μέτρα απόδοσης τους για το τμήμα operation. Θα πραγματοποιηθούν διάφορες συνεντεύξεις, συνεδριάσεις με ομάδες εστίασης έως ότου επιτευχθεί η συναίνεση μεταξύ όλων αυτών των ανθρώπων. Οι συνεντεύξεις θα οργανωθούν επίσης κατά τη διάρκεια των επίσημων εργάσιμων ημερών στις 4:00 μ.μ.

4^ο ΣΤΑΔΙΟ

Ο τελευταίος (έκτος) στόχος συμπεριλαμβάνεται στο 4ο στάδιο. Θα συνδυάσουμε το πρώτο στάδιο (τους τρεις πρώτους στόχους), τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τον έκτο στόχο. Επίσης, το 3^ο στάδιο θα χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη διαμόρφωση του μοντέλου Balanced Scorecard. Ένα ερωτηματολόγιο έρευνας πελατών θα διανεμηθεί σε όλους τους πελάτες του τμήματος operation, προκειμένου να κατανοήσουμε πώς αντιλαμβάνονται τις υπηρεσίες που προσφέρονται από το τμήμα και

προκειμένου να μας βοηθήσει να διαμορφώσουμε τους στόχους και τα μέτρα απόδοσης για τους πελάτες. Επομένως το δείγμα είναι σε αυτή τη περίπτωση η γενική διοίκηση (οι μέτοχοι, ο γενικός διευθυντής και τα ανώτερα στελέχη) για να καθορίσει τους στόχους και τα μέτρα απόδοσης και οι εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης (ανώτερα στελέχη) για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο για την προοπτική των πελατών. Το ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις για τους χρόνους παράδοσης των προϊόντων (αν τα προϊόντα και τα υλικά παραδίδονται εγκαίρως), τη ποιότητα και την ακρίβειά τους, ποσοστό των ατελειών και των απορρίψεων, τις αντιδράσεις του τμήματος σε συνθήκες πίεσης (κρίσης), τη δυνατότητα επικοινωνίας με το τμήμα και τη γενική ικανοποίηση από τις υπηρεσίες που προσφέρει το τμήμα. Αυτά τα ερωτηματολόγια θα διανεμηθούν στους επικεφαλής των τμημάτων των εσωτερικών πελατών και αναμένονται να επιστρέψουν μετά από μία εβδομάδα. Επίσης, ως συνέχεια του προηγούμενου σταδίου, αφού έχει καθοριστεί ο στόχος, το όραμα και η στρατηγική, οι στόχοι για το τμήμα operation θα καθοριστούν και θα μετασχηματιστούν σε ένα σύνολο μέτρων απόδοσης σύμφωνα με τις τέσσερις προοπτικές του μοντέλου Balanced Scorecard. Για να επιτευχθεί αυτό το στάδιο θα πραγματοποιηθούν και πάλι συνεντεύξεις με τους ίδιους ανθρώπους.

3.4. Περίληψη

Σε αυτό το κεφάλαιο, μελετάται η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη του στόχου και των σκοπών της μελέτης. Αφού έχει καθοριστεί ο σκοπός και οι στόχοι τίθενται οι κύριες ερευνητικές ερωτήσεις. Κατόπιν, ορίζονται οι ερευνητικές ερωτήσεις (και μερικές υπό - ερωτήσεις) σε κάθε στόχο που θα προσπαθήσει να επιτευχθεί έτσι ώστε να επιτευχθεί τελικά ο σκοπός της μελέτης. Σε κάθε στόχο καθορίζονται τις αντίστοιχες ερευνητικές ερωτήσεις και μερικές υπό - ερωτήσεις. Στη συνέχεια διαμορφώνονται το δείγμα, το όργανο και οι διαδικασίες. Παρουσιάζονται τα στάδια που θα ακολουθηθούν και για κάθε στάδιο ορίζονται ορισμένοι στόχοι, το δείγμα, το όργανο και η διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

4.1. Η Επιχείρηση

4.1.1. Ιστορική Αναδρομή

Η "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε." ιδρύθηκε από τον όμιλο επιχειρήσεων "FRAKAPOR" τον Απρίλιο του 1992. Ο όμιλος δραστηριοποιείται στο χώρο των αποθηκείσεων, εκτελωνισμών και μεταφοράς εμπορευμάτων στην Κύπρο. Η πρώτη εταιρεία του ομίλου "FRAKAPOR" ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 1979 με στόχο την δημιουργία εταιρειών για την εξυπηρέτηση όσων δραστηριοποιούνται στον χώρο των εισαγωγών - εξαγωγών.

Η διεύθυνση του ομίλου παρατηρώντας την ανάγκη και την απαίτηση πολλών πελατών της, οι οποίοι είχαν ήδη επεκταθεί στην Ευρώπη εκμεταλλεύομενη τη εφαρμογή των Κοινοτικών Κανονισμών για την λειτουργία ιδιωτικών Αποθηκών Αποταμίευσης στην Ελλάδα, πήρε την απόφαση να επεκταθεί και η ίδια στην Ευρώπη, ιδρύοντας την "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε." στην Αθήνα.

Η Εταιρεία πήρε μία από τις πρώτες άδειες που δόθηκαν, για λειτουργία Ιδιωτικών Τελωνιακών Αποθηκών στην Ελλάδα.

Η πρωτοπορία αυτή της έδωσε την δυνατότητα να πάρει ένα σημαντικό κομμάτι από την πίτα της αγοράς στον τομέα των Logistics. Γρήγορα έγινε γνωστή στον επιχειρηματικό κόσμο, τόσο για τις δυνατότητες που προσφέρει η εφαρμογή των Logistics στην λειτουργία των Τελωνιακών Αποθηκών, όσο και για την αξιοπιστία και την καλή συνεργασία των ανθρώπων, οι οποίοι εργάζονται στην "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε."

Η "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε." πρωτολειτούργησε στην περιοχή Αγίου Γεωργίου στον Ασπρόπυργο Αττικής, σε ένα χώρο 5.000 τ.μ. με 2.500 τ.μ. στεγασμένους χώρους. Η εγκατάσταση αυτή ήταν μισθωμένη. Από το τέλος του 1994, δημιουργήθηκε η ανάγκη για επέκταση, λόγω της αυξημένης ζήτησης και τον Οκτώβριο του 1995 η εταιρεία μετεγκαταστάθηκε σε ιδιόκτητους χώρους 10.000 τ.μ. εντός της βιομηχανικής ζώνης.

Τον Ιούνιο του 1997 λειτούργησε το πρώτο υποκατάστημα της εταιρείας στη Γλυφάδα, συνολικού εμβαδού στεγασμένου χώρου 1.500 τ.μ. εξυπηρετώντας τις ανάγκες πελατών της περιοχής αυτής.

Στην συνέχεια τον Οκτώβριο του 1998, η ανάγκη για παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών και τη δημιουργία του συνδεδετικού κρίκου μεταξύ των εταιρειών του ομίλου στη Κύπρο και στην Ελλάδα οδηγεί στην ίδρυση της FRAKAPOR WORLD FREIGHT A.E. στον Πειραιά. Η κίνηση αυτή στηρίζεται από τη FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε. με τη δυναμική απόσπαση των πιο ικανών στελεχών της.

Τον Ιανουάριο του 2000 έγινε έναρξη δεύτερης τελωνειακής αποθήκης ως τρίτο υποκατάστημα στον Ασπρόπυργο συνολικού εμβαδού στεγασμένου χώρου 1.500 τ.μ., ενώ τον Απρίλιο του 2000, έπειτα από την ολοκλήρωση της συμφωνίας συνεργασίας με την πολυεθνική εταιρεία TUDOR, η εταιρεία προχώρησε και σε τρίτο υποκατάστημα στον Ασπρόπυργο, συνολικού εμβαδού στεγασμένου χώρου 2.000 τ.μ. με περιβάλλον χώρο 5.000 τ.μ.

Οι ενέργειες του 2000 απετέλεσαν την απαρχή για την εκρηκτική ανάπτυξη της εταιρείας, η οποία συντελέστηκε τόσο με τη εισροή νέων προσοδοφόρων συνεργασιών, όσο και με τη αναβάθμιση των δυνατοτήτων της εταιρείας.

Προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι νέες ανάγκες σε αποθηκευτικό χώρο, λόγω της συνεχώς αυξανόμενης ζήτησης, τον Ιανουάριο του 2001 δημιουργείται τέταρτο υποκατάστημα στον Ασπρόπυργο με την τρίτη τελωνειακή άδεια, συνολικού εμβαδού στεγασμένων χώρων 3.000 τ.μ.

Το Μάρτιο του 2001 η εταιρεία προχώρησε στη λήξη λειτουργίας του υποκαταστήματος στη Γλυφάδα ενώ παράλληλα δημιουργεί και το πέμπτο υποκατάστημα επίσης στον Ασπρόπυργο, συνολικού εμβαδού στεγασμένων χώρων 3.000 τ.μ. Το σύνολο των αποθηκευτικών χώρων που εκμεταλεύεται σήμερα η επιχείρηση ανέρχεται σε 16.000 τ.μ.

Το γεγονός αυτό οδήγησε την διοίκηση της επιχείρησης σε αναζήτηση βέλτιστων επιλογών διαχείρισης ενόψει της διασποράς. Προχώρησε

λοιπόν, στην απόφαση αγοράς μεγάλης έκτασης 50 στρεμμάτων όμορης του εμπορευματικού κέντρου του Θριασίου Πεδίου, ενός έργου που προβλέπεται να αλλάξει τα δεδομένα στο τομέα των logistics. Σκοπός της επένδυσης αυτής είναι η παρουσία του Ομίλου διά μέσου της FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε. στο κέντρο των εξελίξεων εκμεταλλευόμενη το μεγαλύτερο εμπορευματικό κέντρο των Βαλκανίων και δη ολόκληρης της Ευρώπης.

4.1.2. Οι Παρεχόμενες Υπηρεσίες

Η "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε." μέλος του ΣΥΝΔΔΕ και του ΕΒΕΠ, έχοντας στη διάθεση της **15.000 m²** στεγασμένων αποθηκευτικών χώρων (ακολουθεί αναλυτική περιγραφή αυτών σε επόμενη ενότητα) παρέχει διευρυμένες **third party logistics** υπηρεσίες στους πελάτες της, όπως:

➤ Τελωνειακές Διαδικασίες

Η "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ ΑΕ" στηριζόμενη σε ένα ιδιαίτερα ικανό εκτελωνιστικό τμήμα παρέχει στους πελάτες της τη δυνατότητα τελωνειακής εκκαθάρισης των εμπορευμάτων τους.

➤ Αποταμίευση

Διαθέτοντας ειδική άδεια εγκεκριμένη από τις Τελωνειακές Αρχές της Ελευσίνας, είναι σε θέση να παραλαμβάνει bonded εμπορεύματα και να τα διακινεί σύμφωνα με τους κανονισμούς περί εμπορευμάτων υποκείμενων σε τελωνεία.

➤ Διεθνή Μεταφορά

Μέσω αποκλειστικών συνεργασιών με αντιπροσώπους της σε ολόκληρο τον κόσμο, είναι σε θέση να προσφέρει στους πελάτες της

τις καλύτερες υπηρεσίες στον τομέα των αεροπορικών, θαλάσσιων, οδικών αλλά και συνδυασμένων μεταφορών των εμπορευμάτων.

➤ ***Εθνική Μεταφορά και Διανομή***

Μέσω αποκλειστικών συνεργασιών αναλαμβάνει τη μεταφορά από το λιμάνι ή οποιοδήποτε σημείο παραγωγής του εμπορεύματος εντός του ελληνικού χώρου και την παράδοση του έως τον τελικό παραλήπτη.

➤ ***Αποθήκευση και διαχείριση αποθεμάτων***

Η "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ ΑΕ" αναλαμβάνει την αποθήκευση παντός είδους εμπορεύματος, σύμφωνα με τους περιορισμούς που υπαγορεύονται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων, τις απαιτήσεις των πελατών αλλά και από την ισχύουσα εθνική και κοινοτική νομοθεσία (συνθήκες θερμοκρασίας, επίπεδο υγρασίας, ειδική ετικετοποίηση, κανονισμοί του Ε.Ο.Φ. κ.α.)

Επίσης αναλαμβάνει παρακολούθηση, προγραμματισμό και αναπλήρωση των αποθεμάτων, διαχείριση επιστροφών, έλεγχο ημερομηνιών και παρτίδων, Cross Docking, και φυσική απογραφή.

➤ ***Διαλογή (picking)***

Η "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ ΑΕ" πραγματοποιεί τη διαλογή των εμπορευμάτων σύμφωνα με τις οδηγίες του πελάτη βάσει των μεθόδων FIFO (First In First Out), LIFO: (Last In First Out) FEFO (First Expired First Out) ή Random-Access.

➤ ***Συσκευασία - Ανασυσκευασία***

Η "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ ΑΕ" αναλαμβάνει την παλετοποίηση ή την αποπαλετοποίηση των εμπορευμάτων των πελατών της, την συσκευασία, την ανασυσκευασία τους καθώς και την ετικετοποίηση τους σύμφωνα με τις τεθείσες προδιαγραφές εκ μέρους των πελατών.

➤ ***Μηχανογραφημένη υποστήριξη***

Η λειτουργία των αποθηκευτικών μας χώρων υποστηρίζεται από το μηχανογραφικό προγράμματος SEN και η οποία μεταφράζεται σε παρακολούθηση του είδους σε πολλαπλά επίπεδα, δυνατότητα υποστήριξης των διεθνών κωδικοποιήσεων με βάση το γραμμωτό κώδικα, διαχείριση πολλαπλών αποθηκευτικών χαρακτηριστικών, παρακολούθηση του αποθέματος σε πραγματικό χρόνο καθώς και υψηλό επίπεδο ασφάλειας των πληροφοριών.

➤ ***Ασφάλιση***

Στα διακινούμενα εμπορεύματα προσφέρεται πλήρης ασφαλιστική κάλυψη, από το σημείο παραλαβής μέχρι τον τελικό παραλήπτη.

➤ ***Παραγγελιοληψία***

Η παραγγελιοληψία από τον πελάτη –αποθέτη πραγματοποιείται είτε τηλεφωνικά, μέσω τηλεομοιοτυπίας ή μέσω διαδικασιών B2B(Business to Business), ανάλογα με τις δυνατότητες του πελάτη.

➤ ***Λογιστική παρακολούθηση***

Η "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ ΑΕ" αναλαμβάνει την παρακολούθηση του φυσικού αποθέματος και της λογιστικής του απεικόνισης.

➤ ***Έκδοση παραστατικών***

Η "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ ΑΕ" πραγματοποιεί την έκδοση παραστατικών (δελτίων εισαγωγής/ αποστολής) όπως προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων.

➤ *Αγοραπωλησία εντός της αποθήκης με εντολή του αποθέτη*

Η "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ ΑΕ" αναλαμβάνει την αγοραπωλησία εμπορευμάτων κατόπιν εντολής του πελάτη-αποθέτη διευρύνοντας αφενός και απλοποιώντας αφετέρου τα κανάλια διάθεσης τους.

4.1.3. Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή της εταιρείας έχει ως εξής.

➤ *Γενική Διεύθυνση*

Η λειτουργία της εταιρείας, η πολιτική που ακολουθείται αλλά και ο έλεγχος των επιμέρους Διευθύνσεων που λειτουργούν στην "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε." πραγματοποιείται από την Γενική Διεύθυνση. Γενικός Διευθυντής της "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε." καθώς και Διευθύνων Σύμβουλος είναι ο κ. Ανδρέας Καζαγκάς.

➤ *Διεύθυνση Operation*

Στη Διεύθυνση αυτή απασχολούνται δεκαέξι (16) άτομα ως μόνιμο προσωπικό, εκ των οποίων ένα άτομο είναι υπεύθυνος συντονισμού με τρεις βοηθούς αποθηκάριους, τέσσερα άτομα (4) απασχολούνται στο γραφείο κίνησης για την έκδοση παραστατικών, τέσσερα άτομα (4) είναι χειριστές περονοφόρων υπεύθυνοι για την μεταφορά προϊόντων και πρώτων υλών, ενώ τα υπόλοιπα τέσσερα (4) άτομα απασχολούνται ως εργατικό προσωπικό. Η Διεύθυνση Operation ασχολείται με τα ακόλουθα:

- ✓ Πολιτική διαχείρισης των αποθεμάτων των πελατών με κριτήρια κόστους, επιπέδου εξυπηρέτησης, πληρότητας του αποθηκευτικού χώρου και χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών.
- ✓ Προγραμματισμό και συντονισμό του έργου σε συνεργασία με τους υπευθύνους των επιμέρους λειτουργιών.
- ✓ Προληπτική συντήρηση του εξοπλισμού.
- ✓ Παροχή πληροφοριών ανάδρασης σχετικές με την υλοποίηση συμβολαίων.
- ✓ Ανάπτυξη και παρακολούθηση Δεικτών (KPI) σχετικών με το έργο της Διεύθυνσης .

- ✓ Ενημέρωση και λήψη των προβλεπόμενων αφίξεων φορτίων μέσω πελατών του Τμήματος Τελωνείου.
 - ✓ Ενημέρωση πελατών για μη αποδεκτές παραλαβές προκειμένου να συμφωνηθούν περαιτέρω ενέργειες που στη συνέχεια διαβιβάζονται στον υπεύθυνο παραλαβών.
 - ✓ Έλεγχος και έγκριση των αποστολών από αποταμίευση.
 - ✓ Ενημέρωση από Διεύθυνση Marketing για το αντικείμενο των συμβάσεων – έργων.
 - ✓ Σύνταξη ημερησίου Δελτίου δραστηριοτήτων Αποθηκευτικού Κέντρου.
 - ✓ Λήψη παραπόνων πελατών και συντονισμό διορθωτικών ενεργειών – ενημέρωση Τμήματος Customer Service.
 - ✓ Προτάσεις του υπεύθυνου της Διεύθυνσης πάνω στα συστήματα και τις μεθόδους εργασίας και καταβολή συνεχούς προσπάθειας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας.
- *Διεύθυνση Τελωνειακών Εργασιών*

Η διεύθυνση Τελωνειακών Εργασιών αποτελείται από τέσσερις έμπειρους εκτελωνιστές, οι οποίοι βρίσκονται καθημερινά στα Τελωνεία για την εξυπηρέτηση των πελατών της "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε."

Η πολυετής πείρα, τους δίνει την δυνατότητα να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες ανάγκες του κλάδου αυτού. Άλλωστε, η καθημερινή επαφή με τους αρμόδιους φορείς αλλά και η ενημέρωσή τους για τις νέες εξελίξεις τους παρέχει την δυνατότητα να σας συμβουλευθούν σε οποιοδήποτε θέμα αφορά τις διαδικασίες εισαγωγής, εξαγωγής, αποταμίευσης ή ανάλωσης εμπορευμάτων.

Εφοδιασμένοι με όλα τα απαραίτητα μέσα για την εκτέλεση των διαδικασιών εκτελωνισμού, μπορούν να ανταποκριθούν ανά πάσα στιγμή στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

➤ *Οικονομική Διεύθυνση*

Εξίσου σημαντικό ρόλο όσο τα άλλα τμήματα είναι το οικονομικό τμήμα. Καθήκον του τμήματος είναι η συνέπεια στις οικονομικές υποχρεώσεις ή απαιτήσεις της εταιρείας προς τους συνεργάτες και πελάτες της, η καταβολή μισθοδοσίας του προσωπικού και εν γένει ο προγραμματισμός για την εύρυθμη και εύρωστη οικονομική εικόνα της επιχείρησης. Στη Διεύθυνση αυτή απασχολούνται συνολικά δύο (4) άτομα ως μόνιμο προσωπικό.

➤ *Διεύθυνση Υποστήριξης*

Στη διεύθυνση υποστήριξης απασχολούνται δύο άτομα και έχουν ως στόχο τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των λοιπών υποδομών, που διαθέτει η επιχείρηση. Ένα από τα δύο άτομα είναι ο υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας, ο οποίος ασχολείται με τη παρακολούθηση των διαδικασιών που έχουν καταγραφεί στο σύστημα σύμφωνα με το πρότυπο. Παράλληλα, προτείνουν στη διοίκηση και οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα, που άπτονται του αντικειμένου της.

Η επιχείρηση μέχρι σήμερα υλοποιούσε μικρά εξειδικευμένα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα με στόχο την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και την εκπαίδευση των χρηστών στην χρήση αυτών των συστημάτων.

➤ *Διεύθυνση Marketing*

Η Διεύθυνση Marketing αυτό έχει σαν στόχο την προώθηση της φήμης της εταιρείας στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά και την παρακολούθηση της συνεχώς εξελισσόμενης αγοράς των Logistics. Κύρια δραστηριότητα του τμήματος αυτού, είναι ο καθορισμός και η επίτευξη των οικονομικών και ποιοτικών στόχων της εταιρείας, όπως:

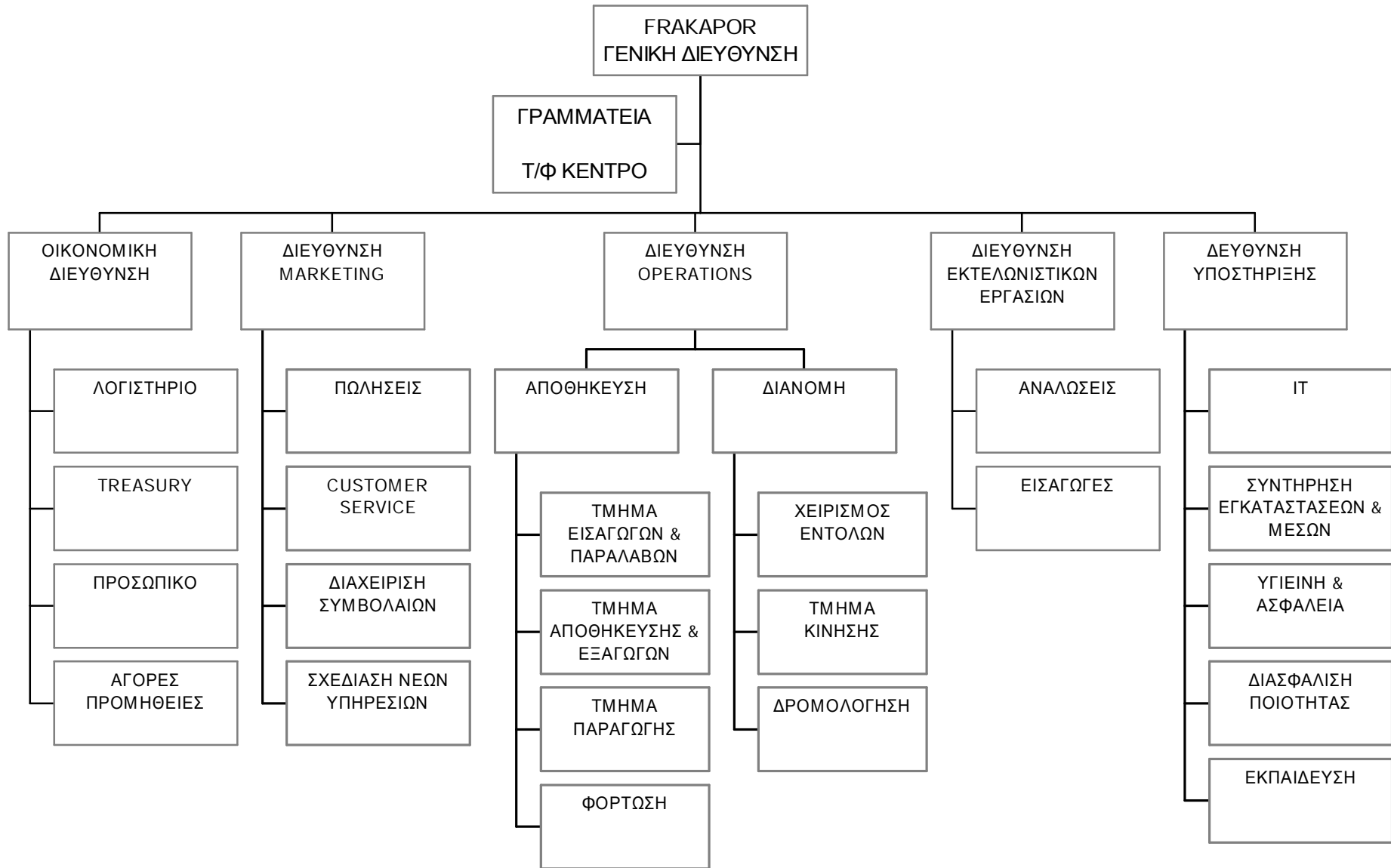
The Balanced Scorecard

- ☞ Η εξυπηρέτηση πελατών,
- ☞ Η εξεύρεση νέων και η ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων,
- ☞ Ο συντονισμός των επιμέρους τμημάτων και φροντίδα ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να ικανοποιούν πλήρως τις απαιτήσεις του πελάτη,
- ☞ Η έρευνα και μελέτη των τάσεων και αναγκών της αγοράς προκειμένου να προτείνει στην Διοίκηση τρόπους με τους οποίους η εταιρεία θα βελτιώσει την θέση της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στη Διεύθυνση αυτή απασχολείται ένα άτομο.

Οργανόγραμμα

The Balanced Scorecard



4.1.4. Υποδομές σε Τεχνολογίες Πληροφορικής

i ERP

Η επιχείρηση προκειμένου να βελτιστοποιήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της και παράλληλα να ελαχιστοποιήσει το κόστος διαχείρισης τους προχώρησε στην εγκατάσταση σύγχρονου συστήματος μηχανογράφησης ERP. Το σύστημα αυτό κατασκευάστηκε από τη εταιρεία SINGULAR και με τη συνεργασία των εξειδικευμένων ανθρώπων της FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε. διαμορφώθηκε σύμφωνα τις ανάγκες της επιχείρησης.

Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τα ακόλουθα υποσυστήματα:

- ✓ **Οικονομική Διαχείριση**, παρακολούθηση, προγραμματισμός και έλεγχος των οικονομικών πόρων της επιχείρησης. Γενική και Αναλυτική Λογιστική.
- ✓ **Εμπορική Διαχείριση**, Παρακολούθηση αποθήκης, αγορών, πωλήσεων και πωλητών.
- ✓ **Εφοδιαστική Διαχείριση**, Παρακολούθηση, καταγραφή και έλεγχος διακίνησης των ειδών σε όλες τις φάσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- ✓ **Προγραμματισμός και Έλεγχος αποθεμάτων.**
- ✓ **Διαχείριση αυτόματων τερματικών,**
- ✓ **Διαχείριση Παγίων,**
- ✓ **Προληπτική Συντήρηση και Βλάβες**
- ✓ **Διοίκηση Παραγωγής,**
- ✓ **Third Party Logistics**, Διαχείριση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι εταιρείες 3PL για την αποθήκευση εμπορευμάτων τρίτων στους χώρους τους.

Singular Enterprise e-Order, Εισαγωγή και παρακολούθηση από επιχειρηματικούς συνεργάτες (business Partners), μέσω του Internet. Πλήρης, on-line και real-time λειτουργία με τα δεδομένα της εφαρμογής Singular Enterprise για ελαχιστοποίηση.

Το νέο αυτό σύστημα μηχανογράφησης δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση για:

- ☞ Βέλτιστη αξιοποίηση των αποθηκευτικών της χώρων,
- ☞ Βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της (εργαζόμενοι, μηχανές),
- ☞ Ελαχιστοποίηση των κινήσεων με παράλληλη βελτιστοποίηση των διαδρομών μέσα στην αποθήκη,
- ☞ Ελαχιστοποίηση του διαχειριστικού φόρτου εργασίας,
- ☞ Ελαχιστοποίηση των αστοχιών και
- ☞ Μεγιστοποίηση της ταχύτητας και της ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών

Εξασφαλίζει:

- ☞ Πλήρη παρακολούθηση της πορείας του υλικού από το προμηθευτή μέχρι το πελάτη,
- ☞ Αυτόματη ενημέρωση της οικονομικής διαχείρισης της επιχείρησης,
- ☞ Πλήρως παραμετρικά οριζόμενες λειτουργίες στην αποθήκη,
- ☞ Υψηλό επίπεδο ασφάλειας της πληροφορίας μέσω σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων ανάπτυξης του λογισμικού,
- ☞ Διαχείριση δύο επιπέδων:
 - Επιτελικός σχεδιασμός και
 - Εκτέλεση εργασιών

☞ Εκτέλεση σε πραγματικό χρόνο με χρήση σύγχρονων τεχνολογιών

- RF terminals

- Bar-coding

-Virtual Storing.

Η ανάλυση, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη όλων των υποσυστημάτων που απαρτίζουν το Singular Enterprise έγιναν σύμφωνα με την πρωτοποριακή μεθοδολογία παραγωγής λογισμικού της SINGULAR SOFTWARE, η οποία αποτελεί παραλλαγή της παγκοσμίως γνωστής αντικειμενοστραφούς (object oriented) μεθοδολογίας Coad-Yourdon. Η μεθοδολογία αυτή υποστηρίζεται πλήρως από προηγούμενο CASE Tool και είναι πιστοποιημένη κατά ISO-9001 και μάλιστα κατά Tick-IT (ειδικό πρότυπο ελέγχου ποιότητας για την παραγωγή software), από την Bureau Veritas Quality International (BVQI), εταιρεία διαπιστευμένη παγκοσμίως από 14 εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς διαπίστευσης.

Τα εργαλεία ανάπτυξης του είναι η γλώσσα ORACLE PL/SQL για τις προγραμματιστικές δομές του server και το προϊόν Delphi για τους clients. Σαν λειτουργικό σύστημα για τους servers χρησιμοποιείται σύστημα Windows 2000, ενώ λειτουργικό σύστημα των clients είναι Windows 2000.

Η χρησιμοποιημένη αρχιτεκτονική δικτύου είναι client-server 3 tier. Το User Interface της εφαρμογής τρέχει στους clients, ενώ η επιχειρησιακή λογική (business logic) και το σύστημα διαχείρισης των συναλλαγών (transactions) υλοποιείται μέσω ενός application server. Η διαχείριση της βάσης δεδομένων και η αποθήκευση τους υποστηρίζεται μέσω ενός Data server.

ii Hardware

Ο μηχανογραφικός εξοπλισμός της FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ Α.Ε. συνίσταται στα εξής:

The Balanced Scorecard

- ✓ Δίκτυο δομημένης καλωδίωσης 100MB / sec. Οι υπάρχουσες θέσεις εργασίας ανέρχονται σε δεκαέξι (16), ενώ η προοπτική κλιμάκωσης των θέσεων εργασίας είναι απεριόριστη.
- ✓ Επιδαπέδιο Rack εντός του οποίου προφυλάσσονται: οι servers, το patch panel, το switch, το XDSL router, το ISDN router και το UPS.

Servers

- ✓ Κύριος Server (διακομιστής δικτύου PDC) τεχνολογίας Pentium III, ο οποίος εκτελεί και χρέη file server.
- ✓ Application Server (Stand Alone) Compaq Proliant 350ml τεχνολογίας Pentium III dual CPU, 1GB RAM, Hardware Raid Controller, Raid '1+0'
- ✓ Back up device tape 12/24 GB με σύστημα καθημερινού back up με βάθος ενός μήνα.

Routers

- ✓ XDSL router ο οποίος χρησιμοποιείται για την on-line επικοινωνία των απομακρυσμένων αποθηκών με τον server στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας, ταχύτητας 2300 Kbits / sec.
- ✓ Web Ram, ISDN router, ο οποίος χρησιμοποιείται για την remote administration των μηχανογράφων της εταιρείας και για μελλοντική χρήση Internet.
- ✓ UPS, APC 1200 VA Line Interactive με δυνατότητα αυτόματου κλεισίματος του server σε περίπτωση διακοπής ηλεκτρικού ρεύματος μακράς διάρκειας.

H/Y

Οι υπάρχουσες θέσεις εργασίας αποτελούνται από δεκατρείς (15) H/Y Compaq τεχνολογίας Pentium III, πέντε εκ των οποίων βρίσκονται σε απομακρυσμένη αποθήκη (Αποθήκη Θέση Δύο Πεύκα).

Εκτυπωτές

Έξι (6) εκτυπωτές κρουστικούς, έναν (1) laser έγχρωμο και έναν (1) laser ασπρόμαυρο.

iii Λειτουργικό

- ✓ Windows 2000 server,
- ✓ Δύο (2) σταθμοί windows 2000 professional
- ✓ Δεκατρείς (13) σταθμοί windows '98
- ✓ Office 2000 professional
- ✓ Oracle RDMS

4.1.5. Εξοπλισμός σε Μέσα Διακίνησης Φορτίων

Τα μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιεί η εταιρεία για τη διεκπεραίωση των διανομών είναι Δ.Χ. φορτηγά οχήματα. Σύμφωνα με το νομικό καθεστώς που ισχύει μέχρι σήμερα οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics δεν μπορούν να πραγματοποιούν διανομές εμπορευμάτων τρίτων με ιδιότητα αυτοκίνητα. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση έχει προχωρήσει στη σύναψη σύμβαση συνεργασίας με εξειδικευμένο γραφείο μεταφορών, προκειμένου να προσφέρει υπηρεσίες διανομής και μεταφοράς υψηλού επιπέδου και να διατηρεί το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της.

Για την εσωτερική μετακίνηση των εμπορευμάτων η επιχείρηση διατηρεί ηλεκτροκίνητα και πετρελαιοκίνητα ανυψωτικά οχήματα υψηλών προδιαγραφών.

Driver Assessment Test

Στα πλαίσια πιστοποίησης της εταιρείας όλοι οι χειριστές περνοφόρων ανυψωτικών οχημάτων αξιολογούνται βάσει μιας σειράς ψυχολογικών τεστ (BDAS) τα οποία μετρούν την ικανότητα του χειριστή και στη συνέχεια εκπαιδεύονται και αξιολογούνται σε όλους τους τύπους περνοφόρων ανυψωτικών από πιστοποιημένο εκπαιδευτή.

4.1.6. Υποδομές σε Αποθηκευτικούς Χώρους

Περιγραφή ιδιόκτητων εγκαταστάσεων

✓ *Θέση Μπεναρδή – Ασπρόπυργος*

Οι εγκαταστάσεις που διαμορφώθηκαν στα τέλη του 1995, απέχουν περί τα 100 μέτρα από τη Λεωφόρο Νάτο, η οποία χαρακτηρίζεται από βαριά κυκλοφορία και αποτελεί το κεντρικότερο δρόμο της περιοχής, ο οποίος και εξυπηρετεί τα διάφορα βιομηχανικά ακίνητα και αποθήκες της βιομηχανικής ζώνης.

Η πρόσβαση προς το ακίνητο είναι δυνατή είτε μέσω της Λεωφ. Χασιάς είτε μέσω της Εθνικής Οδού Αθηνών – Κορίνθου.

Οι τεχνικές προδιαγραφές κατασκευής των εγκαταστάσεων έχουν γίνει σύμφωνα με τους Κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που διέπουν την ίδρυση και λειτουργία Τελωνειακών Αποθηκών και συστημάτων Logistics. Το κτίριο διαμορφώθηκε έτσι, ώστε η λειτουργία της αποθήκης να είναι όσο το δυνατόν πιο εργονομική και λειτουργική. Η κατασκευή είναι εξ' ολοκλήρου από μπετόν ύψους 9 μέτρων με βιομηχανικό δάπεδο. Διαθέτει ράμπες συνολικού μήκους 60 μέτρων.

Το ακίνητο είναι ένας αποθηκευτικός χώρος με υπόγειο, ισόγειο και πατάρι διαμορφωμένο σε χώρους γραφείων. Το κτίριο είναι συνήθους αισθητικής και βρίσκεται σε πολύ καλή κατάσταση συντήρησης. Η διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου είναι κατάλληλη για την εύκολη πρόσβαση και κυκλοφορία των οχημάτων. Δύο μικρές οικοπεδικές εκτάσεις εκτός του ακινήτου χρησιμοποιούνται ως χώρος στάθμευσης τόσο των Ι.Χ., όσο και των οχημάτων μεταφοράς των οχημάτων.

Αναλυτικά το ακίνητο αποτελείται από:

- Υπόγειο αποθηκευτικό χώρο 2.500 τ.μ.,
- Ισόγειο αποθηκευτικό χώρο επιφάνειας 3.500 τ.μ. και
- Πατάρι επιφάνειας 800 τ.μ.

Ο αποθηκευτικός χώρος ισογείου αποτελεί προκατασκευη με πλάκες σκυροδέματος. Η οροφή είναι κατασκευασμένη με panel τύπου «σάντουιτς» τριγωνικού σχήματος. Τα δάπεδα και οι τοίχοι είναι από εμφανές μπετόν και τα κουφώματα είναι αλουμινίου. Παράθυρα υπάρχουν περιμετρικά του χώρου εξασφαλίζοντας ικανοποιητικό φυσικό φωτισμό. Το ισόγειο διαθέτει έξι μεγάλες εισόδους, μέσω των οποίων είναι δυνατή η διακίνηση εμπορευμάτων. Το καθαρό ύψος του χώρου είναι περί τα οκτώ μ. εκτός από ένα κεντρικό τμήμα, όπου βρίσκεται το πατάρι και περιορίζεται στα 5 μ. περίπου. Το κεντρικό αυτό κομμάτι χρησιμοποιείται ως χώρος φύλαξης τιμαλφών.

Η πρόσβαση των οχημάτων προς το ισόγειο, το οποίο βρίσκεται περί το ένα μέτρο πάνω από το επίπεδο του εδάφους επιτυγχάνεται μέσω ειδικά διαμορφωμένης ράμπας. Ωστόσο λόγω της κλίσης του εδάφους είναι δυνατή η απ' ευθείας πρόσβαση των οχημάτων στο επίπεδο του ισογείου, από τη βόρεια πλευρά του ακινήτου.

Στο ισόγειο υπάρχουν δύο μικροί γραφειακοί χώροι, οι οποίοι εξυπηρετούν το γραφείο κίνησης.

Το πατάρι χρησιμοποιείται ως χώροι γραφείων, οι οποίοι έχουν διαμορφωθεί κυριώς με κινητά διαχωριστικά από πάνελ μελαμίνης υαλοπίνακες και σκελετό αλουμινίου. Τα δάπεδα είναι επενδυμένα με κεραμικά πλακάκια. Όλοι οι χώροι διαθέτουν κλιματιστικές μονάδες. Κάποια γραφεία διαθέτουν παράθυρο προς το χώρο της αποθήκης. Η πρόσβαση προς το ισόγειο επιτυγχάνεται εσωτερικά με δύο σκάλες, η μία προς την έξοδο και το γραφείο κίνησης και η άλλη προς το χώρο της αποθήκης. Στο πατάρι λειτουργούν τα γραφεία της Εταιρείας, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η άμεση επαφή με το αντικείμενο και την λειτουργία της επιχείρησης.

Ο αποθηκευτικός χώρος του υπογείου είναι κατασκευασμένος από σκυρόδεμα. Η πρόσβαση των οχημάτων επιτυγχάνεται μέσω ράμπας, η αποτελεί και το μοναδικό άνοιγμα του χώρου. Ωστόσο το υπόγειο διαθέτει εξόδους κινδύνου, οι οποίες οδηγούν μέσω κλιμακοστασίου στον ακάλυπτο χώρο του οικοπέδου.

Όλος ο στεγασμένος χώρος καλύπτεται από ισχυρά συστήματα ασφαλείας, τα οποία περιλαμβάνουν:

- ☞ Σύστημα παρακολούθησης με κάμερες,
- ☞ Συναγερμό,
- ☞ Ηλεκτρικά συστήματα παγίδευσης των ανοιγμάτων,
- ☞ Μεταλλικές μπάρες στο εσωτερικό των παραθύρων.

Όλοι οι αποθηκευτικοί χώροι διαθέτουν σύστημα πυρανίχνευσης, ενώ έχουν τοποθετηθεί πυροσβεστικές φωλιές παραπλεύρως όλων των θυρών. Στο υπόγειο δε, υπάρχει δεξαμενή νερού, η οποία μπορεί να παράσχει νερό σε όλες τις περιπτώσεις ανάγκης.

Ο σχεδιασμός της εγκατάστασης, προσφέρει την δυνατότητα της άμεσης και ασφαλούς παραλαβής και παράδοσης από και επί TIR - CONEX, χωρίς καθυστέρηση. Στις δύο πλευρές του κτιρίου λειτουργούν ειδικές ράμπες για την εκφόρτωση και φόρτωση των εμπορευμάτων και την παράδοση τους, είτε στους πελάτες μας απ' ευθείας, είτε στα αυτοκίνητα της Εταιρείας για παράδοση κατ' εντολή του πελάτη μας στα διάφορα σημεία.

Αξίζει εδώ να σημειώσουμε ότι η περιοχή του Θριασίου Πεδίου έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία ως Βιομηχανική Ζώνη, λόγω τόσο των μεγάλων επενδύσεων που γίνονται από διάφορους επιχειρηματίες στην ευρύτερη περιοχή, όσο και από τα έργα που πραγματοποιούνται στην περιοχή, όπως το εμπορευματικός σταθμός του ΟΣΕ και η διάνοιξη του κόμβου Σταυρός - Ελευσίνα. Η λειτουργία του κόμβου θα δώσει λύσεις στο κυκλοφοριακό πρόβλημα της περιοχής, αλλά παράλληλα θα καταστήσει το Θριάσιο Πεδίο, κόμβο ιδιαίτερης σημασίας.

✓ ***Νέες εγκαταστάσεις Θέση Δύο Πεύκα – Ασπρόπυργος***

Σε έκταση 50 ιδιόκτητων στρεμμάτων στη θέση Δύο Πεύκα στον Ασπρόπυργο Αττικής, έχουν ανεγερθεί αποθηκευτικοί χώροι και γραφεία, οι οποίοι λειτουργούν πλήρως από τον Νοέμβριο του 2002 και οι οποίοι περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ⇒ Δύο ισόγεια κτίρια αποθηκών επιφανείας 3.752,90 m² έκαστο με εκμεταλεύσιμο ύψος 9,00 m,
- ⇒ Κτίριο φόρτωσης (picking area) επιφανείας 542 m² με εκμεταλεύσιμο ύψος 6,00 m,
- ⇒ Αποβάθρα φόρτωσης επιφανείας 375 m² στεγασμένη με σιδηρά στέγαστρα 423 m²,
- ⇒ Πρόσθετη ανεξάρτητη αποθήκη επιφανείας 1.256 m² και εκμεταλεύσιμο ύψος 9,00 m,

- ⇒ Ανοιχτή υπερυψωμένη πλατφόρμα επιφανείας 2.496 m²,
- ⇒ Βοηθητικοί υπόγειοι χώροι επιφανείας 208,10 m²,
- ⇒ Υπόγεια δεξαμενή 100,00 m³,
- ⇒ Κτίριο γραφείων συμβατικής κατασκευής σε τρία επίπεδα συνολικής επιφανείας 1.037,05 m².

Το συγκρότημα των αποθηκών έχει κατασκευασθεί με τη μέθοδο της βαριάς Προκατασκευής.

Όλα τα φέροντα στοιχεία είναι από οπλισμένο σκυρόδεμα C20/25 ή C25/30 και S500. Οι κύριες δοκοί συνδέονται αρθρωτά με τα υποστυλώματα, που είναι πακτωμένα στα θεμέλια και θα συνδέονται διαμήκως με συνδετήριους δοκούς.

Η στατική μελέτη του κτιρίου έχει γίνει με βάση τους ισχύοντες Ελληνικούς Κανονισμούς (NEΚΩΣ, NEAK κλπ) και επικουρικά με τους ευρωκώδικες και τους Γερμανικούς Κανονισμούς (DIN 1045, DIN 4227, DIN 1810).

Το δάπεδο είναι βιομηχανικό, το οποίο έχει διαμορφωθεί με σκλήρυνση του δαπέδου με μίγμα από κορούνδιο και τσιμέντο σε αναλογία 5 kg / m² και την λείανσή του με ειδικά ελικοφόρα μηχανήματα από ειδικευμένο προσωπικό. Προβλέπεται επίσης η κοπή αρμών και η πλήρωσή τους με ειδικό υλικό ασφαλτικής βάσης.

Στο Picking area έχουν τοποθετηθεί 16 υδραυλικές ράμπες φορτοεκφόρτωσης (τύπου campisa της BT Souel).

Οι οκτώ έχουν τοποθετηθεί στην πλευρά της παραλαβής επί της εξωτερικής πλατφόρμας και οι άλλες οκτώ στο χώρο παράδοσης εντός του Picking area.

Οι ράμπες στην πλευρά της παραλαβής έχουν πλάτος 2,20 m (για εκφόρτωση και φόρτωση μεγάλων φορτηγών) και στην πλευρά της

παράδοσης 2,00 m (για μικρά και μεσαία φορτηγά). Όλες οι ράμπες θα κινούνται σε θετική και αρνητική γωνία σε σχέση με το οριζόντιο επίπεδο.

Επίσης, σε κάθε υδραυλική ράμπα των παραδόσεων αντιστοιχεί μία αυτόματη ηλεκτροϋδραυλική πόρτα οριζόντια ανοιγόμενη (τύπου campisa της BT Souel).

Οι πόρτες του χώρου παράδοσης είναι διαστάσεων 2,00 m X 3,00 m, οι οποίες ανοίγουν απευθείας στον εξωτερικό χώρο. Διαθέτουν δε και ειδικά προστατευτικά (οροφής και πλαϊνά) για την προστασία από τις καιρικές συνθήκες.

Παράλληλα, οι εγκαταστάσεις διαθέτουν δίκτυο πυρόσβεσης, που συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα :

- i. Αντλητικό συγκρότημα, τύπου Mark Pump το οποίο θα περιλαμβάνει:
 - ⇒ Δίδυμο ζεύγος αυτόματης πετρελαιοκίνητης και ηλεκτροκίνητης αντλία με παροχή 100M3 την ώρα και μανομετρικό ύψος 80 m.
 - ⇒ Βοηθητική ηλεκτροκίνητη αντλία 3 Hp,
 - ⇒ Πιεστικό δοχείο χωρητικότητας 500 lt/10 bar,
- ii. Χαλύβδινους γαλβανισμένους σωλήνες με τις ακόλουθες διατομές,
 - ⇒ Κλάδος διανομής κατάλληλης διαμέτρου,
 - ⇒ Σωληνώσεις σύνδεσης σύμφωνα με τη μελέτη.,
- iii. 17 Πυροσβεστικές φωλιές με εύκαμπτο σωλήνα μήκους 20 m,
- iv. 1 Πυροσβεστικό σταθμό,

- v. 35 Πυροσβεστήρες ξηράς κόνεως PA 12,
- vi. Εγκατάσταση Πυροσβεστικού δικτύου Sprinklers,
- vii. Το δίκτυο SPRINKLERS είναι σύμφωνο τις Πυροσβεστικές Διάταξεις. Στην Αποθήκη έχουν χρησιμοποιηθεί 760 Sprinklers, διαμέτρου ½'', τα οποία έχουν τοποθετηθεί στην οροφή. Το δίκτυο τροφοδοτείται από την δεξαμενή νερού χωρητικότητας 100,00M3 μέσω του αντλιοστασίου και είναι θα ανεξάρτητο από το δίκτυο των Π.Φ. Στο τέλος κάθε κλάδου έχει τοποθετηθεί Test Point, με ανάλογη αποστράγγιση για την δοκιμή λειτουργίας του δικτύου Sprinklers.

Όλο το συγκρότημα αποθηκών διαθέτει σύστημα πυρανίχνευσης πυρκαγιάς. Η εγκατάσταση αυτή περιλαμβάνει:

- i. την κεντρική μονάδα ελέγχου κάθε κτιρίου,
- ii. τους ανιχνευτές, τις σειρήνες συναγερμού με τον οπτικό συναγερμό και
- iii. τα κουμπιά συναγερμού.

Όλοι οι ανιχνευτές διαθέτουν ενσωματωμένη φωτεινή ένδειξη συναγερμού. Οι ανιχνευτές επανέρχονται σε ηρεμία με διακόπτη της τάσεως τροφοδοσίας τους. Οι κεντρικοί πίνακες πυρανίχνευσης, τα κουμπιά συναγερμού, οι ανιχνευτές ιονισμού, οι σειρήνες συναγερμού και οι θερμοδιαφορικοί ανιχνευτές είναι σύμφωνοι με το Φ.Π.

Η κατασκευή του δικτύου πυρανίχνευσης περιλαμβάνει:

- i. 186 οπτικούς πυρανιχνευτές καπνού,
- ii. 14 button πυρκαγιάς,
- iii. 10 σειρήνες συναγερμού με φωτεινή ηχητική ένδειξη,
- iv. 1 πίνακας πυρανίχνευσης 24 ζωνών.

Στο χώρο Picking area έχουν κατασκευασθεί εσωτερικό γραφείο κίνησης με χώρους υγιεινής συνολικού εμβαδού 25 m² από μεταλλικό σκελετό, πλαγιοκάλυψη από γυψοσανίδα πυρασφαλή και ηχομονωτική και ψευδοροφή ορυκτών ινών, που στεγάζει 4 άτομα και το οποίο θα έχει απρόσκοπτη θέα προς την πλατφόρμα παραλαβών και εντός του Picking area, με μεγάλα παράθυρα. Διαθέτει τοπικό κλιματισμό, εξαερισμό και η κατασκευή είναι πυρασφαλής.

Οι εγκαταστάσεις διαθέτουν επίσης:

i. Εξαερισμό

Η απόρριψη του αέρα γίνεται από 22 TEM αξονικούς εξαεριστήρες οροφής τύπου HCTT/4-560-B με dumper αντεπιστροφής τύπου SKP. Ο εξαερισμός κατασκευαστεί βάσει των εγκεκριμένων από την επίβλεψη σχεδίων (μελέτη εφαρμογής).

ii. Εφεδρική Πηγή Ενέργειας

iii. Αντικεραυνική Προστασία

iv. Συναργερό

Όλος ο περιβάλλον χώρος είναι περιφραγμένος με μανδρότοιχο, από προκατασκευασμένα στοιχεία και συρματόπλεγμα. Ο μανδρότοιχος αποτελείται από τρία τοιχία καθ' ύψος, συνολικού ύψους 2,70m και συρμάτινο πλέγμα ύψους 1,20m που στερεώνεται στα υποστυλώματα του μανδροτοιχίου. Στην κορυφή του πλέγματος έχει τοποθετηθεί κατασκευή διατομής V ύψους 30 εκ. όπου έχει στερεωθεί συρματόπλεγμα.

Ο μανδρότοιχος φωτίζεται κατά τη διάρκεια της νύχτας με ένα φωτιστικό τύπου μπράτσο ανά 14 τρέχοντα μέτρα περίφραξης επί του υποστυλώματος της περίφραξης και φτάνει έως ύψους 5m. Ο φωτισμός της περίφραξης επικοινωνεί εντός πλαστικών σωλήνων πακτωμένων.

Παράλληλα, έχει κατασκευαστεί τοίχος αντιστήριξης από οπλισμένο σκυρόδεμα C16/20 και S500. Ο τοίχος αντιστήριξης έχει γίνει στο βόρειο, δυτικό και ανατολικό τμήμα των αποθηκών Α1 και σε απόσταση 10m από τις αντίστοιχες πλευρές της και όπου αλλού χρειαστεί για τον εγκιβωτισμό των χωμάτινων όγκων περιμετρικά των κτιρίων.

Επίσης, ο περιβάλλον χώρος έχει ασφαλοστρωθεί με υποδομή από 3Α πάχους 15εκ. και Ασφαλοτάπητα πάχους 5εκ., τύπου Α265.

Άλλα έργα που αφορούν το περιβάλλοντα χώρο είναι:

I. Οδηγοί θυρών.

Οδηγοί για τις θύρες του αυλείου χώρου κατασκευασμένες από C16/20 και οπλισμένες με S500, οι οποίοι στο άνω μέρος φέρουν γωνιακό έλασμα για την κύλιση των θυρών.

II. Δεξαμενή Πυρόσβεσης.

Έχει κατασκευασθεί δεξαμενή πυρόσβεσης από οπλισμένο σκυρόδεμα C20/25 και οπλισμό S500, χωρητικότητας 100 Μ3. Το σκυρόδεμα έχει εμπλουτιστεί με κατάλληλο στεγανωτικό μάζης, προκειμένου να αποφευχθούν ανεπιθύμητες διαρροές.

III. Πόρτες Εξωτερικού Χώρου

Πρόκειται για κατασκευή θυρών από στρατζαριστό βαρέως τύπου 100 X 100, ορθοστάτες σιδηρούς από T30X3 και λαμαρίνα 2 MM. Οι θύρες έχουν ηλεκτροκίνητους μηχανισμούς για το άνοιγμα και το κλείσιμο, οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι με τον οικίσκο του φύλακα. Οι θύρες έχουν μήκος 6,00M και ύψος 2,70M.

IV. Κανάλια Εξωτερικών Δικτύων

Πρόκειται για κανάλια εξωτερικών δικτύων ηλεκτροδότησης κτιρίων αποθήκης και σύνδεσης με το κτίριο γραφείων

(ηλεκτροπαραγωγό ζεύγος, δίκτυο υπολογιστών), διαστάσεων 1,20m X 1,20m, τα οποία περιλαμβάνουν σωλήνες 6Φ100 στο κάτω μέρος οι οποίες φιλοξενούν ισχυρά ρεύματα και είναι πακτωμένες με σκυρόδεμα, και σωλήνες 6Φ100 στο άνω μέρος των καναλιών επίσης πακτωμένες με σκυρόδεμα, οι οποίες φιλοξενούν τα ασθενή ρεύματα.

Ομοίως κατασκευάζεται και το κανάλι διαστάσεων 50 X 100 που περιλαμβάνει 3 σωλήνες Φ100 στο κάτω μέρος για τα ισχυρά και 3 σωλήνες Φ100 στο άνω μέρος για τα ασθενή. Τα εξωτερικά κανάλια περιλαμβάνουν επίσης τα αναγκαία 1,20 X 1,20 για την επίσκεψη των σωληνώσεων.

V. Οικισμός Φύλακα

Στις δύο εισόδους του συγκροτήματος έχουν κατασκευαστεί φυλάκια εισόδου, διαστάσεων 2,50m X 2,50m συμβατικής κατασκευής ή προκατασκευασμένα.

VI. Βοηθητικοί Χώροι

Στη Νοτιοδυτική πλευρά της Αποθήκης Α2, έχει δημιουργηθεί υπόγειο το οποίο θα έχει είσοδο από τον περιβάλλοντα χώρο για αυτό το λόγο και οι κάτωθι εργασίες θα συμπεριληφθούν σε αυτόν.

Οι παρακάτω χώροι συμπεριλαμβάνονται στο υπόγειο της Αποθήκης.

- ✓ Αντλιοστάσιο
- ✓ Δεξαμενή 100 Μ3
- ✓ Ηλεκτροστάσιο
- ✓ Χώρος Γεννήτριας
- ✓ Αποδυτήρια

✓ W.C.

✓ Εστιατόριο

Οι εγκαταστάσεις διαθέτουν επίσης σύστημα συναγερμού, και κλειστό κύκλωμα παρακολούθησης και εγγραφής γεγονότων σε video.

4.1.3. Διασφάλιση Ποιότητας

Η "FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ ΑΕ", βρίσκεται ήδη στη φάση της πιστοποίησης **κατά ISO 9001-2000**, η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί εντός του τρέχοντος έτους. Η πιστοποίηση της Εταιρείας σύμφωνα με το προαναφερόμενο πρότυπο στοχεύει στα ακόλουθα:

- ✓ Προώθηση και βελτίωση της ποιότητας σε όλη την εταιρεία
- ✓ Ανάπτυξη και τεκμηρίωση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας
- ✓ Έλεγχος για τη σωστή εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης ποιότητας
- ✓ Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα ποιότητας
- ✓ Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των πελατών της και διατήρηση της εμπορικής της δύναμης.
- ✓ Ανάπτυξη μηχανισμών συνεχούς βελτίωσης της ασφάλειας & της αξιοπιστίας των υπηρεσιών που παρέχει στην αγορά και της ποιότητας των διεργασιών logistics
- ✓ Αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη οργάνωση αυτής,
- ✓ Βελτιστοποίηση της απόδοσης όλων των πόρων της
- ✓ Μείωση του κόστους των υπηρεσιών και κυρίως μείωση του κόστους έλλειψης ποιότητας

The Balanced Scorecard

- ✓ Ορθολογική διεξαγωγή των διεργασιών logistics που παρέχει (παραλαβή, αποθήκευση, διακίνηση, παράδοση, κλπ.),
- ✓ Ανάπτυξη μηχανισμών μείωσης των παραπόνων των πελατών της και
- ✓ Ενίσχυση των διαδικασιών και των μηχανισμών έγκαιρου εντοπισμού και πρόληψης προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα.

4.2. Σκοπός, Όραμα και Στρατηγική της Επιχείρησης

Σύμφωνα με τη δήλωση της επιχείρησης, σκοπός της είναι:

"να είναι μία από τις καλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics στον Ελληνικό και Κυπριακό χώρο, προσφέροντας καινοτόμες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, καθώς και να ικανοποιεί τις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών της."

Όραμα της επιχείρησης (που θέλουμε να πάμε) είναι:

"να επεκταθεί σε νέες αγορές με την εφαρμογή της τεχνολογίας και την καινοτομία στις υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς."

Όπως αναφέρει ο Brown (1996):

"μια στρατηγική είναι πώς πρόκειται να παρέχετε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι πελάτες θα προτιμήσουν να συνεργαστούν με την επιχείρησή σας παρά με τους ανταγωνιστές σας" (σελ. 162)

Η στρατηγική της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθεί το όραμά της είναι να επενδύσει στην έρευνα και την ανάπτυξη των νέων υπηρεσιών, προκειμένου η ικανοποίηση των πελατών της να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

Η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει σε σύγχρονη τεχνολογία μηχανολογικού εξοπλισμού για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Η επένδυση σε σύγχρονα μέσα:

- ✓ Θα βελτιώσει περαιτέρω την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ✓ Θα μειώσει τις δαπάνες του τμήματος operation.
- ✓ Θα μειώσει τους χρόνους εκτέλεσης της παραγγελίας.
- ✓ Θα μειώσει τις απαιτήσεις σε πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, ενέργεια κλπ)
- ✓ Θα ισχυροποιήσει την πολιτική πωλήσεων

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει τις δραστηριότητες της είναι πολύ δυναμικό. Η ύπαρξη της στρατηγικής είναι πολύ σημαντική

The Balanced Scorecard

προκειμένου να επιτρέψει τη βαθμιαία επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το τμήμα operation διαδραματίζει ίσως τον πλέον σημαντικό ρόλο, προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.

4.3. Περίληψη

Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζεται η υπό μελέτη επιχείρηση. Κατ' αρχήν γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή της επιχείρησης και στη συνέχεια παρουσιάζονται οι υποδομές και το οργανωτικό σχήμα που διαθέτει στη παρούσα φάση η επιχείρηση. Στη συνέχεια αναφέρονται ο σκοπός, το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί από τα ανώτερα στελέχη και τους μετόχους της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

BALANCED SCORECARD

ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ OPERATION ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1. Εισαγωγή

Με βάση την αξιολόγηση του τρέχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης, με την ανάπτυξη του μοντέλου Balanced Scorecard ανυπομονούμε να καθιερώσουμε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης για τη συνεχή βελτίωση του τμήματος operation.. Η επιχείρηση εξετάζει τώρα τον επαναπροσδιορισμό και τη βελτίωση του συστήματος μέτρησης απόδοσης. Η ομάδα ανθρώπων που βοήθησε στην ανάπτυξη του νέου μοντέλου συστήματος μέτρησης απόδοσης αποτελείται από τους μετόχους και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Το νέο μοντέλο μέτρησης απόδοσης στοχεύει να εμφανίσει περισσότερο τις υπηρεσιακές διαδικασίες συμπεριλαμβανομένης της εσωτερικής και εξωτερικής συνεργασίας με άλλα τμήματα και της διανομή της πληροφορίας και επίσης να τονίσει τα ποιοτικά στοιχεία παρά να επικεντρωθεί καθαρά στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του τμήματος. Το νέο μοντέλο μέτρησης απόδοσης προορίζεται να είναι προσανατολισμένο στους στόχους και στα αποτελέσματα και στις διαδικασίες, στοχεύοντας στη βελτίωση των διαδικασιών. Στοχεύει να εμφανίσει πώς θα τροποποιηθούν οι διαδικασίες του τμήματος.

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο όπως παρουσιάζεται αυτό σε προηγούμενα κεφάλαια, ορισμένα βήματα έχουν ακολουθηθεί προκειμένου να αναπτυχθεί το νέο μοντέλο, το Balanced Scorecard. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία είναι να καθοριστεί ο στόχος, το όραμα και η στρατηγική για το τμήμα operation και να καθοριστούν έπειτα οι στόχοι για αυτήν την στρατηγική που επιτυγχάνεται από την άποψη των τεσσάρων προοπτικών του προτύπου μας. Αφού οριστούν οι στόχοι, πρέπει να καθοριστούν τα αντίστοιχα μέτρα απόδοσης και να συνδεθούν με τους στρατηγικούς στόχους του τμήματος, όπως αυτοί έχουν διαμορφωθεί από την ανώτερη διοίκηση. Κάθε στόχος πρέπει να συσχετιστεί με τουλάχιστον ένα μέτρο απόδοσης που θα παρουσιάσει την απόδοση της επιχειρησιακής μονάδας (του τμήματος operation) σύμφωνα με το συγκεκριμένο στόχο (πόσο καλά η επιχειρησιακή μονάδα πέτυχε το στόχο ή όχι).

Επομένως, η διαδικασία που ακολουθείται συνοψίζεται ακολούθως:

➤ ΣΚΟΠΟΣ

➤ **ΟΡΑΜΑ**

➤ **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

➤ **ΣΤΟΧΟΙ**

➤ **ΜΕΤΡΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Το τμήμα έχει αναθεωρήσει το τρέχον σύστημα αξιολόγησής του, όπως περιγράφεται παραπάνω και τους μέχρι σήμερα στόχους του (όπως καθιερώνονται με το παλαιό σύστημα) και με τη βοήθεια της ομάδας που προαναφέραμε, διαμορφώνονται και ορίζονται οι νέοι στόχοι που συσχετίζονται με τις γενικότερες στρατηγικές κατευθύνσεις του τμήματος και των λειτουργιών logistics. Η ομάδα έχει αποφασίσει ότι οι τρέχοντες στόχοι που υπάρχουν με το παλαιό σύστημα αξιολόγησης να αναθεωρηθούν και οι στόχοι να ενσωματωθούν σε ένα νέο σύνολο και επίσης νέα μέτρα απόδοσης να επινοηθούν, προκειμένου να οδηγήσουν έναν πιο στρατηγικό σύνολο μέτρων απόδοσης με έμφαση στις διαδικασίες και στο αποτέλεσμα.. Το νέο μοντέλο προσανατολίζεται προς τη βελτίωση των εξόδων του τμήματος (κόστος) και των δραστηριοτήτων αναδιανέμοντας και προγραμματίζοντας τους υπάρχοντες πόρους (οικονομικούς, ανθρώπινους, δομής, εξοπλισμού, κ.λπ.). Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να ενεργήσουν ως ηγέτες και η συναίνεση των στόχων πρέπει να ολοκληρωθεί σε όλα τα επίπεδα, προκειμένου η μέτρηση απόδοσης να είναι ασφαλής και να εξασφαλίζει τη βελτίωση των δραστηριοτήτων του τμήματος operation.

Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard, όπως αναλύεται πιο πάνω απαιτεί τον καθορισμό του στόχου, του οράματος και της στρατηγικής. Έπειτα, οι στόχοι και τα αντίστοιχα μέτρα τους για την απόδοση διαμορφώνονται. Αφού έχουμε καθορίσει το στόχο, το όραμα και τη στρατηγική, τα μέτρα απόδοσης που καθορίζονται εξασφαλίζουν ότι οι στόχοι θα δοκιμαστούν για να επιτευχθούν στο καλύτερό τους. Επίσης, τα μέτρα απόδοσης ενεργούν ως μέσο επικοινωνίας σε όλους τους υπαλλήλους για να τονιστεί η σημασία τους σχετικά με τους στόχους που η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει.

5.2. Καθορισμός του Σκοπού, του Οράματος, της Στρατηγικής των Στόχων, και των Μέτρων Απόδοσης για το Τμήμα Operation της Επιχείρησης

5.2.1. Ο Σκοπός

Ο σκοπός του τμήματος operation όπως έχει καθοριστεί από τους μετόχους και την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης είναι «να εκτελέσει όλες τις σχετικές δραστηριότητες, προκειμένου τα εμπορεύματα των πελατών της επιχείρησης να διακινούνται σύμφωνα με τις οδηγίες τους και οι παραλήπτες των εμπορευμάτων να είναι ικανοποιημένοι για την εξυπηρέτηση. Συγχρόνως το τμήμα operation πρέπει να αντιμετωπίσει τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών του για τη μείωση του κόστους παράλληλα με την αύξηση της αποδοτικότητας».

5.2.2. Όραμα

Το όραμα για το τμήμα για τα επόμενα τρία έτη (2002 - 2004) είναι «να βελτιώσει τις διαδικασίες του τμήματος και να επαναδιαμορφώσει τις τρέχουσες πρακτικές προκειμένου να μειωθούν σημαντικά οι δαπάνες, γεγονός που θα οδηγήσει την επιχείρηση σε μεγαλύτερα κέρδη." Επίσης όραμα του τμήματος, όπως αυτό καθορίζεται από τους μετόχους της επιχείρησης, είναι να προμηθεύεται τα υλικά που χρησιμοποιεί σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους και να δημιουργήσει σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές του. Παράλληλα, οι υπεύθυνοι του τμήματος οραματίζονται να διατηρήσουν και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην ελληνική αγορά third party logistics, με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών πιο καινοτόμων προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα και λειτουργικότητα των διαδικασιών που εκτελούνται μέσα στο τμήμα και επιθυμούν την εφαρμογή της επιστήμης των logistics με τις καλύτερες, οικονομικά αποδοτικές μεθόδους για τη μείωση των δαπανών και την οργάνωση της σωστής και απαραίτητης υποδομής logistics.

5.2.3. Στρατηγική

Όπως αναφέρει ο Brown (1996): "Το κλειδί για την κατοχή ενός καλού συστήματος μέτρησης είναι να υπάρξει μια καλή στρατηγική. Τα μέτρα πρέπει να προκύψουν από τη στρατηγική σας και από μια ανάλυση των βασικών επιχειρησιακών παραγόντων που πρέπει να συγκεντρώσετε για να εξασφαλίσετε ότι πετύχατε το όραμά σας." (σελ. 162). Σύμφωνα επίσης με το άρθρο των C.K. Prahalad και Gary Hamel, "Οι σημαντικότερες ικανότητες της επιχείρησης το κλειδί για μια υγιή επιχειρησιακή στρατηγική είναι να κάνει κάτι που άλλες δεν μπορούν να κάνουν, ή να κάνει κάτι καλά ότι άλλες το κάνουν φτωχά ή έχουν μεγάλη δυσκολία να το κάνουν καλά." (σελ. 163).

Η στρατηγική προκειμένου να επιτευχθούν ο στόχος και το όραμα του τμήματος πρέπει να είναι "να οργανωθεί επιτυχώς η σωστή υποδομή operation και να εφαρμοστούν καινοτόμες τεχνικές στην λειτουργία και στις διάφορες διαδικασίες που εκτελούνται μέσα στο τμήμα." Τα εμπορεύματα πρέπει να παραδίδονται στο σωστό χρόνο, προκειμένου οι συμφωνίες που έχει κάνει η επιχείρηση με τους πελάτες της να τηρούνται. Επίσης, οι καινοτόμες τεχνικές θα εισαχθούν από το τμήμα operation και από την άποψη των υλικών συσκευασίας και των μεθόδων που παρέχουν προστιθέμενη αξία στους πελάτες και μειώνουν τα απόβλητα. Νέα προϊόντα και υπηρεσίες θα εισαχθούν από το τμήμα προκειμένου να διαφοροποιήσουν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές και να εμφανίσει καλύτερη απόδοση στους πελάτες της.

5.2.4. Στόχοι

Οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν από το τμήμα operation συμφωνήθηκαν μεταξύ των μετόχων, του γενικού διευθυντή και των ανώτερων στελεχών. Οι κύριοι στόχοι είναι οι ακόλουθοι:

The Balanced Scorecard

- Να εξασφαλίσει βέλτιστη αποδοτικότητα δαπανών των διαδικασιών logistics.
- Να αυξήσει τα κέρδη της επιχείρησης με τη συνεισφορά του τμήματος operation στη μείωση των λειτουργικών δαπανών.
- Να εξασφαλίσει ότι κάθε επαναδιαμόρφωση διαδικασιών ή επένδυση σε νέο εξοπλισμό θα οδηγήσει σε ικανοποιητική απόδοση της επένδυσης (ROI).
- Να βελτιώσει τη ρευστότητα της επιχείρησης. Αυτό θα επιτευχθεί με την αύξηση της μέσης περιόδου αποπληρωμής των προμηθευτών σε σύγκριση με τη μέση περίοδο είσπραξης από τους πελάτες.
- Να εξασφαλίσει ότι το τμήμα operation λειτουργεί και ξοδεύει τους οικονομικούς πόρους (κεφάλαια) σύμφωνα με τον προϋπολογισμό και δεν ξοδεύει περισσότερο από τα προϋπολογισμένα κεφάλαια (να ελαχιστοποιεί τις αποκλίσεις από τις προϋπολογισμένες δαπάνες).
- Να αυξήσει το επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών.
- Να μειώσει το χρόνο εκτέλεσης της παραγγελίας τόσο με την επαναδιαμόρφωση των διαδικασιών, όσο και με τη χρήση του λογισμικού ERP.
- Να ανακαλύψει νέα, πιο καινοτόμα υλικά συσκευασίας προκειμένου να μειωθούν τα απόβλητα και να παρουσιάζει με αυτό τον τρόπο κοινωνικό πρόσωπο.
- Να χρησιμοποιεί ένα προμηθευτή μεταφοράς, προκειμένου να αυξήσει την απόδοση, να βελτιώσει την εξυπηρέτηση και να μειώσει το κόστος.
- Να χρησιμοποιήσει καινοτόμα συστήματα διαχείρισης (WMS - Warehouse Management System , λύσεις EDI) για να βελτιώσει την διαχείριση της αποθήκης εμπορευμάτων και τη λειτουργία του τμήματος, την αποδοτικότητα, να μειώσει την εσωτερική μετακίνηση

εμπορευμάτων με την καθιέρωση νέων, πρακτικότερων ραφιών και με τον προσδιορισμό της θέσης των προϊόντων βασισμένης σε ABC ανάλυση, να αυξήσει την επικοινωνία και την ικανοποίηση των πελατών ενώ παράλληλα να μειώσει τις δαπάνες.

- Να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων, τη διατήρησή τους στους κόλπους της επιχείρησης και να συνδέσει τους στόχους της επιχείρησης με προσωπικούς στόχους των υπαλλήλων.
- Να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους του τμήματος operation, προκειμένου να βελτιωθούν μέσω των διαδικασιών που θα χρησιμοποιηθούν και να αυξήσουν την ικανότητα και αποδοτικότητά τους.
- Να επαναδιαμορφώσει τις διαδικασίες IT και να βελτιώσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες, προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα, η συμβολή στο σκοπό της επιχείρησης και να επιτευχθεί η ανωτερότητα των λειτουργιών logistics.
- Να εξασφαλίσει ότι το τμήμα προμηθεύεται για κέρδος (να προσπαθήσει να διατηρήσει τις ίδιες ή χαμηλότερες τιμές από την προηγούμενη περίοδο).

5.2.5. Μέτρα Απόδοσης

Αφού διαμορφώσουμε τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (με τη συμφωνία των μετόχων και των ανώτερων), στο ακόλουθο μέρος θα προτείνουμε ορισμένα μέτρα απόδοσης για κάθε μια από τις προοπτικές του Balanced Scorecard που πιστεύουμε ότι είναι ενδεικτικές και αντιστοιχούν σε κάθε μεμονωμένο στόχο για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων. Θα σιγουρευτούμε ότι κάθε μέτρο απόδοσης αντιστοιχεί σε κάθε στόχο και θα χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να παρουσιάσουν την απόδοση του τμήματος operation σύμφωνα με το

προκαθορισμένο επίπεδο επίτευξης του συγκεκριμένου στόχου. Τα μέτρα απόδοσης πρέπει να συνδεθούν και να εξασφαλίσουν ότι οι στόχοι για το τμήμα operation επιτυγχάνονται, επομένως και το όραμα των μετόχων και των ανώτερων στελεχών. Κατά το καθορισμό των μέτρων απόδοσης, πρέπει να είμαστε ακριβείς για τον δείγμα που πρέπει να είναι μετρηθεί (ποιοι θα επηρεαστούν), το πρόσωπο που θα είναι αρμόδιο για τη μέτρηση, τη μέθοδο μέτρησης, που και ποιος θα πάρει τα διάφορα κομμάτια των πληροφοριών και των στοιχείων για τη μέτρηση και το χρόνο που η μέτρηση να πραγματοποιηθεί (η συχνότητα και ο χρόνος, παραδείγματος χάριν τριμηνιαία, κάθε έξι μήνες, κάθε έτος, κ.λπ.) Όπως περιγράφεται ανωτέρω θα εξετάσουμε σύστημα μέτρησης απόδοσης προσανατολισμένο στη διαδικασία και στο αποτελέσματα και επομένως τα μέτρα πρέπει να είναι ανάλογα. Επίσης, ορισμένα benchmarks πρέπει να εμφανιστούν (αν είναι διαθέσιμα), προκειμένου να διαφανεί η βελτίωση.

5.3. Οι Στόχοι και η Αντίστοιχη προοπτική απόδοσης τους

5.3.1. Οικονομική Προοπτική

Οι στόχοι που καθορίζονται και τα αντίστοιχα μέτρα για αυτήν την προοπτική που πρέπει να διευκρινιστούν είναι οι ακόλουθοι:

- Η εξασφάλιση της αποδοτικότητας δαπανών των διαδικασιών του τμήματος operation.

Πρέπει να εξετάσουμε όλες τις δραστηριότητες operation μία προς μία (τη διαχείριση αποθήκης, τη μεταφορά, κ.λπ.) Για κάθε μια από αυτές τις δραστηριότητες operation πρέπει να εξασφαλίσουμε ότι πραγματοποιούνται με τη βέλτιστη αποδοτικότητα δαπανών και ότι δεν χρησιμοποιούνται περισσότεροι πόροι από αυτούς που είναι απαραίτητοι για τη λειτουργία.

Μετράμε: Το κόστος ανά δραστηριότητα του τμήματος operation

Στόχος: Να μειωθεί το κόστος ανά δραστηριότητα από 4% έως 8% (μείωση του κόστους με παράλληλη αύξηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών)

- Η αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης με τη συμμετοχή του τμήματος operation, το οποίο πρόκειται να μειώσει σημαντικά τις δαπάνες.

Εάν τα έξοδα λειτουργίας μειωθούν, υποθέτοντας ότι η μείωση δεν θα επηρεάσει τη τιμή πώλησης, τότε το ακαθάριστο περιθώριο θα αυξηθεί. Έτσι, οι πωλήσεις υπηρεσιών μείον το κόστος των υπηρεσιών μείον τα έξοδα λειτουργίας είναι ίσο με το ακαθάριστο περιθώριο. Τα έξοδα λειτουργίας μπορούν να μειωθούν σημαντικά και κατά τουλάχιστον 7% σύμφωνα με τους μετόχους (που θεωρούν το ποσοστό

αυτό ως την ελάχιστη δυνατή μείωση δαπανών) με τη καλύτερη εκτέλεση ενός μεγάλου αριθμού διαδικασιών.

Μετράμε: Κέρδη προ φόρων

Στόχος: Να μειωθούν τα έξοδα λειτουργίας κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους εφαρμογής του προτύπου, από 14% (οι μέτοχοι έπειτα από εξέταση των λειτουργικών εξόδων θεωρούν ότι αυτά είναι υψηλά και ότι πρέπει να μειωθούν και υπολογίζουν ότι υπάρχει περιθώριο μεγαλύτερης βελτίωσης για το επόμενο έτος).

Ένα άλλο πιθανό μέτρο είναι το κλάσμα, όπως εμφανίζεται ακολούθως:

Μετράμε: Δαπάνες operation / σύνολο βοηθητικών δαπανών

Στόχος: Αυτό το κλάσμα απεικονίζει μια σχέση μεταξύ των δαπανών operation και των συνολικών βοηθητικών δαπανών. Πρέπει να προσπαθήσουμε να κρατήσουμε το αποτέλεσμα στο ελάχιστο επίπεδο (το οποίο είναι λιγότερο από μια μονάδα) εννοώντας κατ' αυτό τον τρόπο ότι είμαστε σε θέση να κάνουμε μια άμεση σύγκριση για το πώς οι δαπάνες operation συμπεριφέρονται σε σύγκριση με τις συνολικές βοηθητικές δαπάνες, εάν οι δαπάνες operation είναι μικρότερες από το σύνολο των επικουρικών, αυτό σημαίνει ότι το τμήμα operation λειτουργεί καλά. Αντίθετα, εάν τα συνολικά έξοδα λειτουργίας είναι μικρότερα από τις δαπάνες του τμήματος operation, αυτό σημαίνει ότι κάτι δεν πάει καλά στο τμήμα operation.

- Η εξασφάλιση ότι κάθε επαναδιαμόρφωση διαδικασίας ή επένδυση σε νέο εξοπλισμό, θα έχει ικανοποιητική απόδοση της επένδυσης (ROI), το ROI να είναι ίσο ή μεγαλύτερο από 27%,

Κάθε διαδικασία που μελετάται για να διορθωθεί ή οποιαδήποτε νέα επένδυση που προτείνεται για να γίνει, πρέπει να συνοδεύεται από μια ανάλυση της απόδοσης της επένδυσης, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το πλήρες κόστος του re-engineering ή της επένδυσης θα αποσβεστεί κατά τη διάρκεια ενός λογικού χρονικού διαστήματος. Υποτίθεται επίσης, ότι όλες οι επενδύσεις θα χρηματοδοτηθούν από τους οικονομικούς πόρους της επιχείρησης, έτσι η απόδοση της επένδυσης (ROI) θα είναι ένα καθαρό ποσό και δεν θα είναι απαραίτητο να προέρχεται από τα άλλα κεφάλαια. Η αναφορά για το ποσοστό που απαιτήθηκε δόθηκε από τους μετόχους που έχουν δηλώσει ότι κάθε επένδυση πρέπει να δικαιολογήσει την ύπαρξη της και να δώσει μια σημαντική απόδοση στην επιχείρηση μέχρι τη πλήρη απόδειξη της απόσβεσης (παραδείγματος χάριν, μια επένδυση που γίνεται σε λογισμικό ή σε μηχανήματα, πρέπει να δικαιολογήσει ότι θα αντικαταστήσει κάποιο κόστος εργασίας και το κόστος της επένδυσης κατά αυτό τον τρόπο έτσι θα αποσβεσθεί μέσα σε ένα λογικό χρονικό πλαίσιο τριών ετών).

Μετράμε: Απόδοση της επένδυσης (ROI)

Στόχος: Το ROI να είναι ίσο ή μεγαλύτερος από ($= >$) 27%

Αυτό είναι το ύψος του ROI που επιθυμούν οι μέτοχοι και η ανώτερη διοίκηση, υπολογίζοντας τα συνολικά κέρδη που αναμένονται σε σύγκριση με τα συνολικά κεφάλαια που απαιτούνται για το επόμενο έτος.

➤ Η βελτίωση της ρευστότητας.

Το τμήμα operation πρέπει να επαναδιαπραγματευθεί τους όρους πληρωμής με τους προμηθευτές και να προσπαθήσει να επεκτείνει το μέσο όρο ημερών πληρωμής, όπου η επιχείρηση καταβάλλει τα οφειλόμενα ποσά της. Αφ' ετέρου, το τμήμα πωλήσεων πρέπει να προσπαθήσει να επαναδιαπραγματευθεί με τους πελάτες για να μειώσει τον μέσο όρο ημερών είσπραξης των τιμολογίων που έχει εκδώσει η επιχείρηση για τις προσφερθείσες υπηρεσίες. Κατ' αυτό τον τρόπο, τα κεφάλαια που απαιτούνται για τις προμήθειες και η ανάγκη της επιχείρησης να δανειστεί τα χρήματα από τους διάφορους χρηματοδοτικούς οργανισμούς θα μειωθούν και η επιχείρηση θα έχει μικρότερες ανάγκες κεφαλαίου κίνησης. Προς το παρόν, ο μέσος όρος πληρωμής των προμηθευτών είναι εβδομήντα πέντε ημέρες, ενώ οι εισπράξεις των τιμολογίων έχουν μέσο όρο εκατόν είκοσι ημέρες.

Μετράμε: Μέσο όρο ημερών πληρωμής των υλικών και υπηρεσιών που προμηθεύεται το τμήμα / Μέσο όρο είσπραξης των παρεχόμενων στους πελάτες υπηρεσιών

Στόχος: Να βελτιωθεί η αξία του κλάσματος με την αύξηση του αριθμητή και τη μείωση του παρονομαστή

Να γίνει μεγαλύτερο από ένα (1,00) το αποτέλεσμα

➤ Να εξασφαλίσει ότι το τμήμα operation ενεργοποιεί και ξοδεύει τους οικονομικούς πόρους σύμφωνα με το προϋπολογισμό και δεν ξοδεύει περισσότερο από το προϋπολογισμένο ποσό (ελαχιστοποιεί τις αποκλίσεις από τις προϋπολογισμένες δαπάνες).

Κατά τη διάρκεια του μήνα Νοεμβρίου, δημιουργείται ο προϋπολογισμός, ο οποίος καθορίζει το ποσό κεφαλαίων που πρόκειται να ξοδευτούν για κάθε κατηγορία υλικού ή υπηρεσίας. Το τμήμα

operation πρέπει να εξασφαλίσει ότι η επιχείρηση δεν ξοδεύει περισσότερο από ότι έχει προϋπολογίσει από το προηγούμενο χρόνο, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι καμία εκροή μετρητών εκτός των προϋπολογισμένων θα πραγματοποιηθεί για τη λειτουργία των διαδικασιών.

Μετράμε: Ποσό πραγματικών εξόδων προς τα προϋπολογισμένα ποσά ανά κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών ανά μήνα

Στόχος: Να μην υπερβεί την αξία του ενός (1.00)

5.3.2. Προοπτική Πελατών

Για αυτήν την προοπτική έχουμε μόνο ένα στόχο και διάφορα μέτρα. Κάτω από την προοπτική πελατών ο ακόλουθος στόχος έχει καθιερωθεί:

- Να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών.

Τα αντίστοιχα μέτρα προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος είναι τα ακόλουθα:

Επικαιρότητα και βαθμός απόκρισης τοποθέτηση μια εντολής - παραγγελίας στο τμήμα operation μέχρι την τελική εκτέλεση αυτού του αιτήματος και της αποστολής του προϊόντος ή την εκτέλεση της υπηρεσίας (ποσοστό των προϊόντων ή των υπηρεσιών που είναι διαθέσιμα εγκαίρως όταν ζητούνται).

Επίσης σε κρίσιμες συνθήκες ο βαθμός ανταπόκρισης του τμήματος και η εκτέλεση των παραγγελιών για την ικανοποίηση των πελατών (ποσοστό φορών που το τμήμα operation αντιδρά γρήγορα και ικανοποιεί την ανάγκη).

Ποσοστό ακρίβειας και λαθών Η πιθανότητα να προκύψει ένα πρόβλημα λόγω της μη συμμόρφωσης που οδηγεί σε απορρίψεις και του ποσοστού λαθών που ορίζεται ως το ποσοστό των λανθασμένα εκτελεσμένων παραγγελιών σε σχέση με το συνολικό αριθμό των παραγγελιών που εκτελούνται μέσα στην ίδια χρονική περίοδο (για παράδειγμα για ένα μήνα).

Ποιότητα των υλικών, προϊόντων και των υπηρεσιών Βαθμός ικανοποίησης των πελατών από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από το τμήμα.

Σχέση μεταξύ τιμής και ποιότητας Σχέση μεταξύ των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών που παρέχονται και των υλικών που χρησιμοποιούνται και της τιμής που κτώνται (υπάρχει πιθανότητα να αγοραστούν πιο ποιοτικά υλικά ή υπηρεσίες, χωρίς την ανάλογη αύξηση της τιμής).

Γενική ικανοποίηση Το ποσοστό της γενικής ικανοποίησης πελατών όπως γίνεται αντιληπτό από τα ανώτερα στελέχη του τμήματος.

Τα στοιχεία για όλα τα ανωτέρω μέτρα προέρχονται από μια έρευνα πελατών που πραγματοποιήθηκε με τη συμβολή των διευθυντικών στελεχών και υπαλλήλων της επιχείρησης: οικονομική διεύθυνση, λογιστήριο, γενική διοίκηση, μάρκετινγκ, πωλήσεις, τμήμα ποιότητας και τμήμα αποθήκης. Ένα ερωτηματολόγιο έχει προετοιμαστεί και έχει διανεμηθεί στα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων πελατών, προκειμένου να μετρηθεί η τρέχουσα κατάσταση της ικανοποίησής τους.

Το ερωτηματολόγιο εξετάζει όλα τα παραπάνω μέτρα, προκειμένου να διαμορφωθεί ο βαθμός (ποσοστό) που επιτυγχάνεται κάτω από το νέο μοντέλο μέτρησης απόδοσης, το Balanced Scorecard. Το ερωτηματολόγιο προετοιμάστηκε, αφότου ολοκληρώθηκαν οι συζητήσεις με τη γενική διοίκηση για την προοπτική πελατών και τη συμφωνία μεταξύ των ανώτερων στελεχών, του γενικού διευθυντή και των μετόχων σε σχέση με τα μέτρα που πρέπει να διευκρινιστούν (και να μετρηθούν) και επίσης ο βαθμός επίτευξης που έχει συμφωνηθεί κάτω από το νέο μοντέλο. Συζητήσαμε με τις ομάδες εργασίας όλες τις πτυχές λεπτομερώς και διευκρινίσαμε για τι πρέπει να γίνουν οι συγκεκριμένες αυξήσεις.

Ανάλυση των αποτελεσμάτων από το ερωτηματολόγιο

Δείγμα: όπως αναφέραμε παραπάνω η διανομή και συλλογή του ερωτηματολογίου έχει γίνει και από σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα.

Όλα τα τμήματα κρατούν στατιστικές και ερωτούνται να καθορίσουν ποσοστά στις περισσότερες (π.χ ποσοστό έγκαιρων παραδόσεων. Αφού ολοκληρωθεί η στατιστική ανάλυση, καταγράφονται τα ποσοστά της τρέχουσας κατάστασης και καθιερώνονται οι στόχοι (σε ποσοστά):

	Τρέχων	Στόχος
Επικαιρότητα και βαθμός απόκρισης	82%	85%
Ανταπόκριση σε κρίσιμες συνθήκες	85%	92%
Ποσοστό ακρίβειας και λαθών	87%	90%
Ποιότητα των υλικών, των προϊόντων και των υπηρεσιών	93%	97%

Σχέση μεταξύ τιμής και ποιότητας	96%	99%
Γενική ικανοποίηση των πελατών	91%	94%

Τα παραπάνω ποσοστά καθιερώθηκαν με τη χρησιμοποίηση benchmarks σε άλλες επιχειρήσεις με παρόμοια δραστηριότητα στον κλάδο.

5.3.3. Προοπτική Εσωτερικής Επιχειρησιακής Λειτουργίας

Οι στόχοι που καθορίζονται και τα αντίστοιχα μέτρα για αυτήν την προοπτική εμφανίζονται ως ακολούθως:

- Να μειωθεί το κόστος ανά παραγγελία κατά 15% και με τη χρήση του λογισμικού και του ERP που αναβαθμίζονται, 99% όλων των παραστατικών να εκδίδονται ηλεκτρονικά.

Το τμήμα μπορεί να βελτιώσει το κόστος ανά παραγγελία με την υιοθέτηση του κατάλληλου πληροφορικού συστήματος. Ολόκληρο το κόστος της διαδικασίας της εκτέλεσης των παραγγελιών μπορεί να βελτιωθεί. Προς το παρόν μεγάλο μέρος των διαδικασιών γίνονται manual. Αυτό προκαλεί κόστος σε χρόνο και σε αξία. Με τη σωστή εφαρμογή του συστήματος μηχανογράφησης και το ERP, ολόκληρη η διαδικασία μπορεί να επιταχυνθεί.

Όλα τα SKU (υλικά που φιλοξενούνται στην αποθήκη) θα εισαχθούν μόνο μία φορά στο σύστημα. Επίσης, οι όροι παράδοσης, οι προδιαγραφές, οι όροι πληρωμής, η τιμή ανά παρεχόμενη υπηρεσία και οποιεσδήποτε ειδικές διατάξεις θα κωδικοποιηθούν και ο χρήστης θα έχει την επιλογή πολύ γρήγορα να καταχωρήσει παραγγελίες στο σύστημα. Στη συνέχεια, με την χρήση των προηγμένων εφαρμογών λογισμικού (scanner, ασύρματα τερματικά) η παραγγελία θα διαβιβαστεί στους ανθρώπους της αποθήκης, προκειμένου να εκτελεστεί.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της εφαρμογής της νέας μεθόδου, είναι η μείωση των δαπανών και η μείωση του χρόνου εκτέλεσης.

Μετράμε: Κόστος ανά παραγγελία

Ποσοστό των παραγγελιών που εκτελούνται με το χέρι και ηλεκτρονικά

Στόχος: Μείωση κατά 15% το πρώτο χρόνο εφαρμογής στα λειτουργικά έξοδα.

Οι ανωτέρω στόχοι τέθηκαν από τους μετόχους και τη γενική διοίκηση.

- Να χρησιμοποιούν νέα, πιο καινοτόμα υλικά συσκευασίας, προκειμένου να μειωθούν τα απόβλητα.

Με την εύρεση καινοτόμων τεχνικών συσκευασίας, μπορούμε να μειώσουμε τα απόβλητα στο περιβάλλον και να μειωθούν οι δαπάνες.

Μετράμε: Ποσοστό των ανακυκλούμενων και των μη ανακυκλούμενων υλικών συσκευασίας

Στόχος: Μείωση του ποσοστού των μη ανακυκλούμενων υλικών κατά 15%

- Να χρησιμοποιηθεί καινοτόμο σύστημα διαχείρισης (warehouse management system) για να βελτιώσει την αποθήκη εμπορευμάτων και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, προσφέροντας καλύτερη εκμετάλλευση του χώρου και με τον καθορισμό της θέσης των προϊόντων βασισμένης σε μια ανάλυση ABC, επιταχύνοντας την επικοινωνία και αυξάνοντας την ικανοποίηση των πελατών.

Ορισμένες επενδύσεις στις καινοτόμες τεχνικές, είναι απαραίτητες προκειμένου να μειωθούν οι δαπάνες.

Μετράμε: Χρόνος που καταναλώνεται για την τακτοποίηση της αποθήκης καθημερινά

Στόχος: Μείωση του χρόνου κατά 30%

5.3.4. Προοπτική Εκμάθησης και Αύξησης

Οι στόχοι που καθορίζονται και τα αντίστοιχα μέτρα για αυτήν την προοπτική είναι οι ακόλουθοι:

- Η αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων, η διατήρησή τους στους κόλπους της επιχείρησης, και η σύνδεση των επιχειρησιακών στόχων με τους προσωπικούς στόχους.

Θα πραγματοποιηθεί μια έρευνα στο τμήμα operation σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων, τη διατήρησή και το βαθμό που οι υπάλληλοι ευθυγραμμίζονται στους βασικούς στόχους που καθιερώνονται από την επιχείρηση.

Μετράμε: Επίπεδο ικανοποίησης υπαλλήλων (%)

Διατήρηση υπαλλήλων

Συστηματική αποχή από την εργασία

Ευθυγράμμιση υπαλλήλων στους βασικούς στόχους της επιχείρησης

Δεδομένου ότι τα μέτρα είναι περισσότερα του ενός, η σταθμισμένη συμμετοχή κάθε μέτρου θα είναι τριάντα τοις εκατό, είκοσι τοις εκατό, είκοσι τοις εκατό και τριάντα τοις εκατό αντίστοιχα.

Στόχος: Επίπεδο ικανοποίησης υπαλλήλων 90%

Διατήρηση των υπαλλήλων στην επιχείρηση κατά 85%

Συστηματική αποχή υπαλλήλων από την εργασία λιγότερο από 2%

Ευθυγράμμιση υπαλλήλων στους βασικούς στόχους που καθιερώνονται κατά 90%

- Η εκπαίδευση των υπαλλήλων του τμήματος operation, προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες και να επεκταθούν οι ικανότητές τους και να εξασφαλιστεί καλύτερη αποδοτικότητα

Δεδομένου ότι οι οργανωτικές ανάγκες αλλάζουν και απαιτούνται από τους υπαλλήλους περισσότερες ικανότητες και καλύτερη – γρηγορότερη εκτέλεση των εργασιών τους, η επανεκπαίδευση και η εκπαίδευση είναι απαραίτητα εργαλεία για να εξασφαλιστεί βελτίωση στις διαδικασίες.

Μετράμε: Ποσοστό της κατάρτισης των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης περιόδου

Στόχος: Επανεκπαίδευση των υπαλλήλων, προκειμένου να είναι σε θέση αν αναλάβουν δυσκολότερα καθήκοντα

5.4. Περίληψη

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια ανάπτυξης του μοντέλου Balanced Scorecard. Ξεκινάμε με τον καθορισμό του σκοπού, του οράματος και της στρατηγικής, όπως αυτό υπαγορεύεται και συμφωνείται σχετικά από τους μετόχους και τα ανώτερα στελέχη. Στη συνέχεια αναφέρονται τα μέτρα απόδοσης. Έπειτα, περιγράφονται οι συμφωνηθέντες στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν. Τέλος, ταξινομούνται οι στόχοι ανά προοπτική του μοντέλου και για κάθε στόχο καθορίζεται το αντίστοιχο μέτρο απόδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

6.1. Απαντήσεις στις Ερευνητικές Ερωτήσεις

Οι απαντήσεις σε όλες τις ερευνητικές ερωτήσεις και υπό - ερωτήσεις για κάθε έναν από τους έξι στόχους που έχουν τεθεί, δόθηκαν στη μελέτη. Ακολούθως παρουσιάζεται μια επισκόπηση των ερευνητικών ερωτήσεων και έπειτα μια αναλυτική περιγραφή των απαντήσεων που έχουν δοθεί στον πίνακα ελέγχου ερευνητικών ερωτήσεων:

The Balanced Scorecard

Ερωτήσεις		Απαντήσεις
1ος Στόχος		
Κύρια Ερώτηση	Γιατί πρέπει να υιοθετήσουμε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης?	Η απάντηση σε αυτήν την ερευνητική ερώτηση έχει παρασχεθεί στο πρώτο μέρος της βιβλιογραφικής επισκόπησης, όπου μελετάται η ανάγκη για ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης σε μια επιχείρηση.
Υπό Ερωτήσεις	Ποια είναι τα οφέλη?	Οι απαντήσεις στις Υπό-ερωτήσεις δίνονται και μελετώνται θέματα όπως "ποιος είναι αρμόδιος για ποια" και τα πλεονεκτήματα και γιατί οι οργανώσεις μετρούν την απόδοσή τους. Τέλος, αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους κάθε οργάνωση πρέπει να έχει έναν ευδιάκριτο σκοπό, όραμα και στρατηγική
	Τι μπορεί ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης να κάνει?	
	Πόσο σημαντικό είναι να έχει μία επιχείρηση στόχους, όραμα, στρατηγική και αξίες?	
2ος Στόχος		
Κύρια Ερώτηση	Είναι τα άυλα αγαθά δημοφιλή και αν θα έπρεπε να ενταχθούν σε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης?	Η ανάγκη για τα άυλα αγαθά της επιχείρησης έχει συζητηθεί και το γεγονός ότι γίνονται όλο και περισσότερο δημοφιλείς επίσης (αρμόδια για τη δημιουργία της αξίας και της ανάπτυξης).
Υπό Ερωτήσεις	Ποια είναι η έννοια των άυλων πόρων και αγαθών?	Η έννοια των άυλων αγαθών έχει παρασχεθεί
	Έχουν τα άυλα αγαθά μεγαλύτερες δυνατότητες από τα απτά?	Η σημασία των άυλων προτερημάτων έχει αναλυθεί και έχουν περιγραφεί οι λόγοι για τους οποίους έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες.
	Ποια είναι τα κύρια προβλήματα που συμπεριλαμβάνονται με τα άυλα αγαθά;	Τα κύρια προβλήματα που συμπεριλαμβάνονται με τα άυλα αγαθά έχουν αναφερθεί.
	Μπορούν τα άυλα αγαθά να μετρηθούν?	Έχουν αναφερθεί οι δυσκολίες στην μέτρηση των άυλων αγαθών
3ος Στόχος		
Κύρια Ερώτηση	Πως εξελίχθηκε το Balanced Scorecard? Γιατί υπήρξε ανάγκη μετακίνησης από τα παραδοσιακά οικονομικά συστήματα μέτρησης απόδοσης;	Έχει αναφερθεί η ιστορική εξέλιξη του Balanced Scorecard και η μετατόπιση από τα παραδοσιακά οικονομικά μοντέλα
Υπό Ερωτήσεις	Ποιες είναι οι κύριες διαφορές μεταξύ της βιομηχανικής εποχής και της εποχής της πληροφόρησης;	Η μετάβαση από τη βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας έχει αναφερθεί σε μεγάλη έκταση. Επίσης έχει αναφερθεί η ανάγκη χρησιμοποίησης των άυλων προτερημάτων συμπληρωματικά με τα οικονομικά δεδομένα. Έχουν μελετηθεί τα χαρακτηριστικά του Balanced Scorecard, οι τέσσερις προοπτικές του καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα. Επίσης αναφέρθηκε και η σχέση αιτίου - αιτιατού. Τα μέτρα απόδοσης μελετήθηκαν και παρασχέθηκαν παραδείγματα
	Γιατί πρέπει να μετασποτούμε από τα οικονομικά σε άλλα άυλα μέτρα;	
	Ποιο είναι το Balanced Scorecard; Ποια είναι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του, τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα?	
	Ποια είναι τα βήματα στην εφαρμογή του ισορροπημένου Scorecard;	
	Ποιες είναι οι κύριοι άξονες καθιέρωσης του μοντέλου;	
Ποιες είναι οι σχέσεις μεταξύ των προοπτικών του Balanced Scorecard (σχέσεις επίδρασης, αιτίου - αιτιατού);		
4ος Στόχος		
Κύρια Ερώτηση	Ποια είναι η θέση της επιχείρησης σήμερα;	Έχει γίνει αναφορά στην επιχείρηση και την μέχρι σήμερα εξέλιξή τους. Επίσης έχουν παρασχεθεί ο σκοπός, το όραμα, και η στρατηγική και η θέση της επιχείρησης στην αγορά.
Υπό Ερωτήσεις	Πώς μετράται η απόδοση σήμερα στο τμήμα operation;	Το οργανωτικό διάγραμμα της επιχείρησης έχει παρουσιαστεί μαζί με τις βασικές δραστηριότητες του. Τέλος έχει γίνει η αξιολόγηση της τρέχουσας απόδοσης και έχει αναλυθεί η μεθοδολογία σύμφωνα με την οποία μετρείται η απόδοση.
	Που βασίζεται το τρέχων σύστημα μέτρησης απόδοσης;	
5ος Στόχος		
Κύρια Ερώτηση	Ποιος είναι ο σκοπός, το όραμα και η στρατηγική του τμήματος operation	Στο κεφάλαιο 5 αναφέρεται ο στόχος, το όραμα και η στρατηγική για το τμήμα operation
6ος Στόχος		
Κύρια Ερώτηση	Ποιοι είναι οι στόχοι που τεθεί από την ανώτερη διοίκηση και τους μετόχους της επιχείρησης και ποια είναι τα αντίστοιχα μέτρα	Το επόμενο βήμα ήταν να καθοριστούν οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν για το τμήμα operation σύμφωνα με τη μεθοδολογία του Balanced Scorecard. Οι στόχοι έχουν διατυπωθεί και συμφωνηθεί από τα ανώτερα στελέχη και τους μετόχους και έχουν παρασχεθεί τα αντίστοιχα μέτρα απόδοσης.
Υπό Ερωτήσεις	Ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να εφαρμοστεί το νέο πρότυπο;	
	Σύμφωνα με το μοντέλο Balanced Scorecard, ποιοι είναι οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν;	
	Ποια είναι τα μέτρα απόδοσης των στόχων που έχουν τεθεί και είναι βασισμένοι στις προοπτικές του μοντέλου;	

6.2. Πρακτικές Επιπτώσεις

Ορισμένα πράγματα πρέπει να αλλάξουν για να μπορεί το μοντέλο του Balanced Scorecard να εφαρμοστεί στην υπό έρευνα επιχείρηση. Κατ' αρχήν, οι υπάλληλοι του τμήματος operation θα πρέπει να είναι περισσότερο προσεκτικοί στη συμπεριφορά τους και με έναν τρόπο θα υποχρεωθούν να παρακολουθούν τη συμπεριφορά τους για οποιεσδήποτε πιθανές αποτυχίες. Αυτό θα βελτιώσει φυσικά την απόδοση του τμήματος γενικότερα. Κατά δεύτερον, πρέπει να πραγματοποιηθεί κατανομή του χρόνου μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, προκειμένου να παρακολουθούνται οι μετρήσεις σε σταθερή βάση. Όλα τα στοιχεία πρέπει να εισαχθούν στο μηχανογραφικό σύστημα και έπειτα να επεξεργαστούν από τα αρμόδια συμβαλλόμενα μέρη για κάθε στόχο και αντίστοιχο μέτρο. Αυτό μπορεί να προκαλέσει μια αύξηση στα διοικητικά έξοδα, προκειμένου να επεξεργαστούν όλες οι μετρήσεις εγκαίρως. Εντούτοις, η απόδοση θα βελτιωθεί πάρα πολύ δεδομένου, ότι όλοι οι σχετικοί υπάλληλοι θα είναι μέρος του συστήματος και αφού έχουν συμφωνήσει, θα συμμετάσχουν προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και σε συνέχεια να ανταμειφθούν για τη βελτίωσή τους. Προς το παρόν, η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει την υπάρχουσα τεχνολογία μηχανογράφησης και υποδομής του τμήματος operation (θα χρησιμοποιηθούν οι υπάρχοντες πόροι όπως ανθρώπινο δυναμικό, τεχνικές, ή οικονομικοί πόροι). Μετά από μία σημαντική χρονική περίοδο εφαρμογής του μοντέλου (τουλάχιστον τέσσερις μήνες), πρέπει να γίνουν περιοδικοί έλεγχοι και αναθεωρήσεις, προκειμένου να ανακαλυφθεί εάν έχει βελτιωθεί η απόδοση του τμήματος operation. Έπειτα, θα απαιτηθεί να επενδυθούν πρόσθετοι πόροι για το τμήμα operation προκειμένου να αποδώσει καλύτερα, να μειώσει περισσότερο τις δαπάνες και να φέρει περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση. Το τμήμα operation πρέπει να κάνει μια σοβαρή προσπάθεια, προκειμένου να είναι σε θέση να καθορίσει και να ποσοτικοποιήσει όλα τα άυλα αγαθά που δημιουργούν την αξία στις βασικές δραστηριότητες και προσπαθούν να τις μετρήσουν. Παραδείγματος χάριν, η χρήση ενός συστήματος διαχείρισης αποθήκης εμπορευμάτων μπορεί σίγουρα να βελτιώσει την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό είναι ένα παράδειγμα μιας μεταρρύθμισης στην τεχνολογία και μιας βελτίωσης των συστημάτων με την χρήση της καινοτομίας. Τα

αποτελέσματα ενός τέτοιου συστήματος μπορούν παραδείγματος χάριν να μετρηθούν με την εξέταση της βελτίωσης των βασικών λειτουργιών logistics (τι αλλαγές έχουν επέλθει στο σύστημα). Ακόμα και κατά την αρχική μελέτη εάν θα εγκατασταθεί το σύστημα, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει σαφώς να ισορροπήσει την αξία των άυλων πόρων (τι μπορεί να δημιουργήσει το σύστημα από την άποψη των άυλων αγαθών) και των κλασικών οικονομιών που μπορεί επίσης να φέρει. Στον άμεσο μέλλον (μετά το πρώτο έτος εφαρμογής του μοντέλου), η επιχείρηση πρέπει να σκεφτεί την αυτοματοποίηση της διαδικασίας, με την αγορά ενός λογισμικού πακέτου για το Balanced Scorecard (λογισμικό όπως αυτό της Gentia Incorporated στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής ή αυτό που παρέχεται από την Plegma Consulting Company στην Ελλάδα). Κατ' αυτό τον τρόπο, η διαδικασία θα αυτοματοποιηθεί και οι σημαντικές δαπάνες θα ελαχιστοποιηθούν. Η δαπάνη ενός τέτοιου λογισμικού πακέτου κυμαίνεται μεταξύ τριάντα και σαράντα πέντε χιλιάδες ευρώ (δέκα με δεκαπέντε εκατομμύρια δραχμές).

Το νέο σύστημα μέτρησης απόδοσης μπορεί επίσης να φέρει τη συνεχή βελτίωση, στην οποία είναι οι αναμεμιγμένοι διευθυντές και που μπορούν να ελέγχουν ακόμη και σε καθημερινή βάση τα επίπεδα απόδοσής τους και την επίτευξη των στόχων και των αντίστοιχων μέτρων ή πόσο παρεκκλίνουν από τον προκαθορισμένο στόχο και να ενεργούν αμέσως, προκειμένου να βελτιώσουν το σύστημα μέτρησης απόδοσης (το σύστημα μέτρησης απόδοσης θα γίνει ένα αναπόσπαστο τμήμα του μηχανογραφικού συστήματος, έτσι οι υπάλληλοι του τμήματος operation θα μπορούν να πάρουν πληροφορίες από τον υπολογιστή τους και θα είναι ικανοί να ελέγξουν το επίπεδο της απόδοσης τους και να λάβουν άμεσα διορθωτικά μέτρα). Επίσης, το νέο σύστημα μέτρησης απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ο λόγος συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων του τμήματος (εσωτερική συνεργασία των υπεύθυνων του τμήματος και των εργαζομένων του τμήματος για να βελτιωθεί η απόδοση) και της συνεργασίας με τους άλλους εμπλεκόμενους υπαλλήλους από όπου προέρχονται τα στοιχεία (όπως οι άνθρωποι της χρηματοδότησης ή της λογιστικής), έτσι η ομαδική εργασία μπορεί να φέρει καλύτερα αποτελέσματα στη βελτίωση.

The Balanced Scorecard

Αν και το πρότυπο μπορεί να προκαλέσει μερικές συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων (φόβος ότι το τμήμα operation θα επιτύχει τα αποτελέσματά του και επομένως θα αντιμετωπιστεί καλύτερα), μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί προκειμένου "να ωθηθούν" τα άλλα τμήματα να το υιοθετήσουν και να το εφαρμόσουν προκειμένου να βελτιωθεί γρήγορα η απόδοσή τους.

Σε μία περίοδο τριών ετών ολόκληρο το μοντέλο πρέπει να επαναξιολογηθεί και να επαναδιαμορφωθεί από τη βάση, προκειμένου να φανεί πόσο καλά έχει λειτουργήσει στις προηγούμενες περιόδους.

Τέλος, ένα πρόσωπο πρέπει να μισθωθεί αργότερα για να ενεργήσει ως υπεύθυνος του Balanced Scorecard και να συντονίσει τις δραστηριότητες όλων των ανθρώπων που συμμετέχουν στο σύστημα μέτρησης απόδοσης.

6.3. Σύγκριση με τις Προηγούμενες Έρευνες

Κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής επισκόπησης δεν βρέθηκε κάποια μελέτη σχετικά με το θέμα στο ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Αντίθετα μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό ανθρώπων ήξερε για το Balanced Scorecard και η βιβλιογραφία που βρέθηκε περιορίστηκε απλώς στο θεωρητικό μέρος συμπεριλαμβανομένων μερικών case studies παρά σε οποιαδήποτε πρακτική έρευνα που έχει γίνει.

6.4. Περιορισμοί της Μελέτης

Κατά τη διάρκεια της συγγραφής αυτής της μελέτης, εμφανίστηκαν ορισμένοι περιορισμοί και μερικοί από αυτούς έπρεπε να επιλυθούν.

Ένας από τους σημαντικότερους περιορισμούς ήταν το γεγονός ότι οι μέτοχοι της επιχείρησης παρουσίασαν δυσπιστία και αντίσταση στην αλλαγή, δυσκολία να καταλάβουν τι μπορούσε να καταφέρει το νέο μοντέλο του Balanced Scorecard και πώς μπορεί να ωφελήσει την επιχείρηση. Το μοντέλο ήταν άγνωστο στους περισσότερους από τους ανθρώπους που παρουσιάστηκε συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων μέσα και έξω από την επιχείρηση, επομένως απαιτήθηκε πολύς χρόνος για παρουσιάσεις και ερωτήσεις προκειμένου να κατανοηθεί το θέμα. Μερικά διευθυντικά στελέχη από άλλα τμήματα παρουσίασαν περιέργεια και απροθυμία να συνεργαστούν δεδομένου ότι φοβήθηκαν ότι αν η επιχείρηση οργανώσει το νέο μοντέλο μόνο για το τμήμα operation θα μπορούσε να δημιουργήσει εσωτερικές συγκρούσεις και ότι το τμήμα τους θα αφηνόταν πίσω χωρίς την εφαρμογή ενός τέτοιου προηγμένου μοντέλου και ότι θα χάσουν πιθανά οφέλη από της αυξανόμενη απόδοση.

Η πεποίθηση της μετακίνησης μακριά από το παραδοσιακό χρηματοοικονομικό σύστημα μέτρησης απόδοσης ήταν πολύ δύσκολο να ξεπεραστεί (πως οι άλλες προοπτικές του Balanced Scorecard θα εφαρμοζόντουσαν και θα βοηθούσαν) και να πειστούν οι μέτοχοι και οι άνθρωποι του οικονομικού τμήματος ότι το νέο πρότυπο θα λειτουργούσε τέλεια πιλοτικά ακόμη και για το τμήμα operations. Τα άυλα αγαθά είναι πολύ δύσκολο να γίνουν κατανοητά και να ποσοτικοποιηθούν ειδικά από τους ανθρώπους του οικονομικού τμήματος της επιχείρησης.

Μερικά από τα case studies που παρουσιάστηκαν ήταν κατά κάποιο τρόπο περιορισμένα χωρίς πολλές λεπτομέρειες και πληροφορίες, προκειμένου να γίνει κατανοητή πλήρως ολόκληρη η κατάσταση.

Υπήρξε μια μεγάλη δυσκολία να βρεθεί βιβλιογραφία (ακόμα και μεγάλες βιβλιοθήκες είχαν μόνο μερικά άρθρα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν) δεδομένου ότι το θέμα είναι σχετικά νέο για τα ελληνικά δεδομένα.

Υπήρξαν ορισμένοι περιορισμοί όσον αφορά την περαιτέρω έρευνα, επίσης:

Η συλλογή των διευθύνσεων ήταν πολύ δύσκολη, χρειάστηκε πολύ χρόνο για να γίνει. Οι άνθρωποι ήταν απρόθυμοι να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια, επομένως υπήρχε πάντα ανησυχία για το ποσοστό απάντησης για να μην είναι χαμηλό και έγινε προσπάθεια να συλλεχθεί ένας αντιπροσωπευτικός αριθμός ερωτηματολογίων.

Μερικά από τα θέματα των ερωτηματολογίων δεν απαντήθηκαν. Αυτό δημιουργεί μερικά προβλήματα δεδομένου ότι δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν όλα τα αρχικά στοιχεία.

Η μέτρηση απόδοσης είναι μια σχετικά νέα κατάσταση και είναι στα αρχικά στάδιά της στην Ελλάδα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αξιολογούν την απόδοσή τους καθαρά με οικονομικά δεδομένα ή από την απόδοση του τμήματος πωλήσεων και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Δεδομένου ότι το μοντέλο είναι σχετικά καινούργιο, μερικοί από τους παραλήπτες των ερωτηματολογίων έπρεπε να βοηθηθούν για το θέμα και έπρεπε να κλείσουμε προσωπικά ραντεβού για τη διευκρίνιση των ερωτήσεων και τις απαντήσεις.

Η αποστολή των ερωτηματολογίων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο φάνηκε να είναι μια λανθασμένη πρακτική δεδομένου ότι οι περισσότεροι άνθρωποι δεν τα έλαβαν υπόψη. Τις περισσότερες φορές έπρεπε να ακολουθήσει και τηλεφωνική κλήση.

6.5. Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Στην Ελλάδα υπάρχει ένας πολύ περιορισμένος αριθμός επιχειρήσεων που έχουν χρησιμοποιήσει το μοντέλο. Έτσι η εφαρμογή του από την υπό μελέτη επιχείρηση αποτελεί καινοτομία. Η περαιτέρω έρευνα που γίνεται για το Balanced Scorecard ως σύστημα μέτρησης απόδοσης προτείνεται να χρησιμοποιηθεί από επιχειρήσεις στο ελληνικό περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό έχει προετοιμαστεί ένα ερωτηματολόγιο με δεκαοχτώ ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο στοχεύει να ερευνήσει τα ακόλουθα θέματα:

- Εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν μία καθιερωμένη, γραπτή στρατηγική και έχουν εφαρμόσει ένα καθιερωμένο σύστημα μέτρησης απόδοσης στη βάση επιχείρησης ή στη βάση των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης.
- Ποιες από τις προοπτικές του Balanced Scorecard συμπεριλαμβάνονται στο σύστημα μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης ή του τμήματος, το μέγεθος της σπουδαιότητας που τα ανώτερα στελέχη αντιλαμβάνονται στις προοπτικές του Balanced Scorecard και εάν καλύπτουν τις ανάγκες τους ή θα επιθυμούσαν να προσθέσουν περισσότερα.
- Εάν οι αντίστοιχοι στόχοι, σύμφωνα με τη στρατηγική της επιχείρησης, έχουν τεθεί για την επιχειρησιακή μονάδα (τμήμα) και με το σύστημα μέτρησης απόδοσης μετρούν εάν οι στόχοι επιτυγχάνονται ή η επιχειρησιακή μονάδα παρεκκλίνει από αυτά, εάν οι αποκλίσεις αποβάλλονται και μελετώνται γιατί εμφανίστηκαν,
- Εάν το σύστημα μέτρησης απόδοσης μιας επιχείρησης πρέπει να βασιστεί καθαρά και μόνο στα οικονομικά κριτήρια ή και σε άλλα κριτήρια.
- Τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση απόδοσης, τα κύρια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την χρήση του και ο ιδανικός αριθμός μέτρων απόδοσης.
- Αν υπάρχουν σχέσεις αιτίου και αιτιατού μεταξύ των προοπτικών.

The Balanced Scorecard

- Σε ποιο επίπεδο τα ανώτερα στελέχη αντιλαμβάνονται ότι είναι η μέτρηση απόδοσής τους (καλή, μέτρια, κακή).
- Εάν τα ανώτερα στελέχη θα επιθυμούσαν να χρησιμοποιήσουν το Balanced Scorecard στο τμήμα τους ή σκοπεύουν να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν το ήδη υπάρχον σύστημα μέτρησης απόδοσης.

Τέλος, ερωτούνται ο αριθμός των τμημάτων και ο αριθμός ανθρώπων ανά τμήμα και ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης.

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο παράρτημα.

6.5.1. Προετοιμασία Ερωτηματολογίων

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε αφού αποφασίστηκε ποια είναι τα θέματα κύριου ενδιαφέροντος που θέλουμε να ερευνήσουμε. Περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους ερωτήσεων, είναι εύκολο να κατανοηθεί και να απαντηθεί μέσα σε δεκαπέντε λεπτά, χωρίς να είναι μεγάλο για να μη χάνουν το ενδιαφέρον τους λαμβάνοντας υπόψη ότι οι παραλήπτες είναι άνθρωποι περιορισμένης χρονικής διαθεσιμότητας. Πριν από το ερωτηματολόγιο, υπάρχει μια συνοδευτική επιστολή και μια εισαγωγή για το θέμα του Balanced Scorecard δύο σελίδων.

6.5.2. Το Δείγμα

Το ερωτηματολόγιο θα σταλεί σε περίπου εκατό ανώτερα στελέχη. Εξήντα ερωτηματολόγια θα ταχυδρομηθούν, ενώ το υπόλοιπο θα σταλεί με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Οι παραλήπτες που επιλέχθηκαν προέρχονται από διάφορες διευθυντικές θέσεις του τμήματος operation, logistics, προμηθειών, ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικών. Όλο οι παραπάνω είναι αυτοί που διατυπώνουν και διαμορφώνουν τη πολιτική της επιχείρησης και είναι αρμόδιοι για την

απόδοση των εργαζομένων στα αντίστοιχα τμήματα. Θα γίνει προσπάθεια να καλυφθεί ένα μεγάλο μέρος διαφόρων επιχειρήσεων από όλη τη χώρα. Επίσης, το μέγεθος των επιχειρήσεων κυμαίνεται από μικρές επιχειρήσεις έως μέσου μεγέθους έως και μεγάλες εταιρείες.

6.5.3. Περαιτέρω Χρήση του Μοντέλου σε Άλλες Επιχειρήσεις

Εκτός από την περαιτέρω έρευνα που προτείνεται με την χρήση του ερωτηματολογίου, το μοντέλο Balanced Scorecard που έχει προταθεί θα προσφέρει την ευκαιρία στην υπό μελέτη επιχείρηση να το εφαρμόσει και σε άλλα τμήματα της και κάποτε στο μέλλον να την εφαρμόσει σε ολόκληρη την επιχείρηση. Περαιτέρω, το μοντέλο πρέπει να βελτιωθεί και να λειτουργήσει ως ζωντανός οργανισμός μέσα στην επιχείρηση και να συνδεθεί με τις προσδοκίες των μετόχων και της ανώτερης διοίκησης.

Μετά από την εφαρμογή του στη συγκεκριμένη επιχείρηση το μοντέλο μπορεί να ενεργήσει ως πρωτότυπο και να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη παρόμοιων μοντέλων και σε άλλες επιχειρήσεις. Έως τότε και από την εφαρμογή του, θα υπάρξουν διαθέσιμα συμπεράσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις.

6.6. Περίληψη

Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει τις τελικές παρατηρήσεις. Περαιτέρω, αναφέρονται και αναλύονται οι περιορισμοί που αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια της μελέτης. Τέλος, γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Αυτή αφορά ένα ερωτηματολόγιο που έχει προετοιμαστεί και θα σταλεί σε έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων στην Ελλάδα και διάφορους στόχους που το ερωτηματολόγιο προσπαθεί να επιτύχει. Παρουσιάζεται το δείγμα και σχέδιο των ερωτήσεων και αναφέρεται ότι το εφαρμοσμένο μοντέλο μπορεί να λειτουργήσει ως πρότυπο για την εφαρμογή και σε άλλες επιχειρήσεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σύμφωνα με τη γνώμη σας ο ρόλος της διεύθυνσης operation είναι:

α. πολύ σημαντικός

γ. ουδέτερος

β. σημαντικός

δ. καθόλου σημαντικός

για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας

2. Προϊόντα και υπηρεσίες που ζητούνται από τη διεύθυνση operation παρέχονται:

α. όταν ζητούνται

(μέσα στα χρονικά πλαίσια)

Πάντα

β. όχι μέσα στα χρονικά

Τις περισσότερες φορές

Μερικές φορές

3. Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται από τη διεύθυνση operations είναι

α. άριστη

γ. καλή

β. πολύ καλή

δ. μέτρια

ε. κακή

στ. πολύ κακή

(ορίστε ποσοστό % της ποιότητας)

Τα αποτελέσματα που αντιμετωπίζουμε από την αντίστοιχη παρεχόμενη ποιότητα, (π.χ. διακοπή της παραγωγής):

4. Η σχέση μεταξύ ποιότητας και τιμής των παρεχομένων υπηρεσιών είναι:

α. άριστη

β. πολύ καλή

ε. κακή

γ. καλή

δ. μέτρια

στ. πολύ κακή

(ορίστε ποσοστό % της ποιότητας και τιμής)

5. Το ποσοστό ζημιάς σε εμπορεύματα:

α. 0 – 1%

β. 3 – 5%

ε. άνω του 10%

γ. 1 – 3 %

δ. 5 – 10%

6. Η συχνότητα με την οποία τα εμπορεύματα δε παραδίδονται με την ανάλογη ακρίβεια:

α. 0 – 5%

β. 10 – 15%

ε. άνω του 20%

γ. 5 – 10 %

δ. 15 – 20%

7. Υπό κρίσιμες συνθήκες η διεύθυνση operation εξυπηρετεί:

α. πάντα

β. τις περισσότερες φορές

γ. μόνο μερικές φορές

δ. ποτέ

(προσδιορίστε το ποσοστό εξυπηρέτησης υπό κρίσιμες συνθήκες)

8. Η επικοινωνία με τη διεύθυνση είναι:

α. εύκολη

--

β. δύσκολη

--

9. Συμπερασματικά, η συνολική ικανοποίηση που παρέχεται από τη διεύθυνση operation:

α. άριστη

β. πολύ καλή

ε. κακή

γ. καλή

δ. μέτρια

στ. πολύ κακή

(προσδιορίστε το ποσοστό ικανοποίησης)

10. Άλλα σχόλια και προτάσεις:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

1. Χρησιμοποιείτε τυποποιημένο / μη τυποποιημένο σύστημα μέτρησης απόδοσης:

α. τυποποιημένη	<input type="checkbox"/>	στην διεύθυνση σας	<input type="checkbox"/>
β. μη τυποποιημένη	<input type="checkbox"/>	στην εταιρεία σας	<input type="checkbox"/>
γ. δεν χρησιμοποιούμε	<input type="checkbox"/>		

(αν χρησιμοποιείτε σύστημα μέτρησης και στην διεύθυνση σας και σε ολόκληρη την εταιρεία σημειώστε και τα δύο)

2. Ποιες από τις παρακάτω προοπτικές του Balanced Scorecard εμπεριέχονται στο σύστημα μέτρησης απόδοσης που χρησιμοποιείται:

α. Οικονομική προοπτική	<input type="checkbox"/>
β. Πελατειακή προοπτική	<input type="checkbox"/>
γ. Προοπτική της Εσωτερικής Επιχειρησιακής διαδικασίας	<input type="checkbox"/>
δ. Προοπτική της Εκμάθησης και Ανάπτυξης	<input type="checkbox"/>

3. Υπάρχει καταγεγραμμένη στρατηγική της εταιρείας σας / της διεύθυνσης σας?

α. της εταιρείας	Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
β. της διεύθυνσης	Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>

(παρακαλούμε να αναφέρετε τη διεύθυνση που ανήκετε)

4. Υπάρχει κοινή αποδοχή της στρατηγικής της επιχείρησης από όλα τα ανώτερα στελέχη και επικοινωνείτε αυτή η στρατηγική μέχρι και το τελευταίο υπάλληλο της εταιρείας :

α. Ναι

β. Όχι

5. Έχουν γίνει οι κατάλληλες διεργασίες έτσι ώστε κατά την εφαρμογή της στρατηγικής να μη δημιουργεί προβλήματα και εσωτερικές διαμάχες μεταξύ των διευθύνσεων?

α. Ναι

β. Όχι

6. Κατά τη γνώμη σας το σύστημα μέτρησης απόδοσης κάποιας διεύθυνσης / εταιρείας να βασίζεται αποκλειστικά και μόνο σε οικονομικά κριτήρια?

α. Συμφωνώ

γ. Διαφωνώ μερικώς

β. Συμφωνώ μερικώς

δ. Διαφωνώ

7. Κατά τη γνώμη σας το σύστημα μέτρησης απόδοσης κάποιας διεύθυνσης / εταιρείας να χρησιμοποιεί και άλλα κριτήρια (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών):

α. Συμφωνώ

γ. Διαφωνώ μερικώς

β. Συμφωνώ μερικώς

δ. Διαφωνώ

8. Μπορείτε να δώσετε μερικά παραδείγματα μέτρων απόδοσης που χρησιμοποιείτε στην εταιρεία σας για τη μέτρηση της επίτευξης του στρατηγικού στόχου?

9. Ποια αντιλαμβάνεστε ότι είναι τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρησιμοποίησης ενός μοντέλου μέτρησης απόδοσης?

10. Υπάρχουν σχέσεις αιτίου και αιτιατού στη μέτρηση της απόδοσης (π.χ. μικρός χρόνος παράδοσης μίας παραγγελίας με αποτέλεσμα την αυξανόμενη πίστη του πελάτη έτσι ώστε τελικά να αυξάνονται τα κέρδη επειδή ο πελάτης δε δίνει τη παραγγελία κάπου αλλού)?

α. Ναι

β. Όχι

11. Η γενική εικόνα του συστήματος μέτρησης απόδοσης στην επιχείρησή σας πιστεύετε είναι:

α. άριστη

γ. καλή

β. πολύ καλή

δ. μέτρια

ε. κακή

στ. πολύ κακή

ζ. Δεν υπάρχει σύστημα μέτρησης απόδοσης στην εταιρεία / διεύθυνση

12. Θα θέλατε να εφαρμόσετε το μοντέλο «Balanced Scorecard» στην εταιρεία / διεύθυνση σας ή προτιμάτε να εξακολουθήσετε να χρησιμοποιείτε το παραδοσιακό μοντέλο μέτρησης απόδοσης?

α. Θα ήθελα να εφαρμόσω το μοντέλο Balanced Scorecard

β. Θα ήθελα να εξακολουθήσω να χρησιμοποιώ το παραδοσιακό μοντέλο μέτρησης απόδοσης

13. Πιστεύετε ότι οι προοπτικές του μοντέλου Balanced Scorecard (ερώτηση 2) καλύπτουν τις ανάγκες σας ή προτείνεται κάποιες άλλες για εσάς. Αν ναι ποιες?

α. Καλύπτουν τις ανάγκες μου

β. Θα ήθελα να προτείνω

14. Τοποθετήστε κατά αύξουσα σειρά τις προοπτικές (ερώτηση 2) σύμφωνα με τη σημασία που πιστεύετε ότι κάθε μια έχει:

1^η

3^η

2^η

4^η

15. Η εταιρεία μας έχει:

1 – 3 Διευθύνσεις

3 – 5 Διευθύνσεις

5 -7 Διευθύνσεις

Άτομα ανά διεύθυνση

Άτομα ανά διεύθυνση

Άτομα ανά διεύθυνση

Περισσότερες από 7 Άτομα ανά διεύθυνση

16. Αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία:

1 – 20 άτομα	<input type="checkbox"/>	20 – 50 άτομα	<input type="checkbox"/>
50 – 100 άτομα	<input type="checkbox"/>	100 - 250 άτομα	<input type="checkbox"/>
250 – 500 άτομα	<input type="checkbox"/>	Περισσότερα από 500 άτομα	<input type="checkbox"/>

17. Θα θέλατε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας?

α. Ναι β. Όχι

Όνομα:

Εταιρεία:

Θέση στην επιχείρηση:

Διεύθυνση:

Τηλέφωνο:

Fax:

E-mail:

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allee, V.(1999). *"The art and practice of being a revolutionary."*
- Ballou, R.H.(1999). *Business logistics management: planning, organizing and controlling the supply chain.* London, Prentice Hall.
- Barsky, N., Bremser, W.(1999). *"Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise."*
- Baum, G.(2000). *"Introducing the new Value Creation Index."*
Forbes magazine [online]. Available from:
<http://www.forbes.com/asap/2000/0403/140jprint.htm>
- Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D.(2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance.* Boston, Harvard Business School Press.
- "Bell Selects Balanced Scorecard to track project performance."*
Available from:
<http://www.balancedscorecard.com/userforum/research/caseelleemergis.asp>
- Belton, A.(2000). *"Getting risk managers to the top table."*
- Broady-Preston, J., Preston, H.(1999). *"Demonstrating quality in academic libraries."*
- Brown, M.(1996). *Keeping Score : Using the right metrics to drive world-class performance..*
- Cacioppe, R.(2000). *"Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership - part II."*
- Canibano, L., Covarsi, M., Sanchez, M.(1999). *"The value relevance and managerial implications of intangibles: A literature review."*
- Chang, R., Young, P.(1996). *Measuring organizational improvement impact : a practical guide to successfully linking organizational improvement measures..*
- Chang, R., Morgan, M.(2000). *Performance scorecards.*
- Clinton, D., Hsu, K.(1997). *"JIT and the Balanced Scorecard : Linking Manufacturing Control to Management Control."*

Dinesh, D., Palmer, E.(1998). *"Management by objectives and the Balanced Scorecard : will Rome fall again ?"*

Dutta, S., Manzoni, J.-F.(1998). *Process reengineering, organizational change and performance improvement.*

'Fortis : Selects a Balanced Scorecard to align planning across multiple business units.' Available from:

<http://www.balancedscorecard.com/userforum/research/casefortis.asp>

Freeman, J.(2000). *"Accountants versus the internet."* Forbes Magazine Available from :[http://www.forbes.com/2000/05/15/freemanJ\)515.htm](http://www.forbes.com/2000/05/15/freemanJ)515.htm)

Gautreau, A., Kleiner, B.(2001). *"Recent trends in performance measurement systems : the Balanced Scorecard approach."*

Gooijer, J.(2000). *"Designing a knowledge management performance framework."*

Gummesson, E.(1998). *"Productivity, quality and relationship marketing in service operations."*

Hale, J.(1998). *The performance consultant's fieldbook: tools and techniques for improving organizations and people.*

Harbour, J(1997). *The Basics of Performance Measurement.* Portland, Productivity.

Harvard Business Review.(1998). *Measuring Corporate Performance.* Boston, Harvard Business School Publishing.

Hasan, H., Tibbits, H.(2000). *"Strategic management of electronic commerce : an adaptation of the balanced scorecard."*

Hepworth, P.(1998). *"Weighing it up: a literature review for the Balanced Scorecard."*

Hodgetts, R.(1998). *Measures of Quality and high Performance : simple tools and lessons learned from America's most successful corporations.*

Hodgson, A., Okunev, J. Willett, R.(1993). *"Accounting for Intangibles: A Theoretical Perspective."*

Hronec, S.(1993). *Vital signs: Using quality, time and cost performance measurements to chart your company's future.* New York, American Management Association. [http://: www.icmgroupp.com,](http://www.icmgroupp.com)

Johanson, U., Eklov, G. Holmgren M., Martensson, M.(1998). "Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard: A literature survey of experience with the concepts. " *School of Business : Stockholm University, [online]. Available from: <http://www.ila.fr/intangibles/publications.htm>*

Kaplan, R., Norton, D.(1992). "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance."

Kaplan, R.S. and Norton, D.(1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.*

Kaplan, R., Norton, D.(1996). "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system."

Kaplan, R., Norton, D.(1996). "Strategic Learning and the Balanced Scorecard."

Kaplan, R.S. and Cooper, R.(1997). *Cost and Effect: Using Integrated cost systems to drive profitability and performance.*

Kaplan, R.S. and Norton, D.(2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment.*

Kasul, R., Mothwani, J.(1995). "Performance measurement in world-class operations: a strategic model."

Kaydos, W.(1999). *Operational performance measurement: increasing total productivity.*

Ko, A., Lee, S.(2000). "Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong."

Letza, S.(1996). "The design and implementation of the balanced business scorecard ; An analysis of three companies in practice."

Lee, S., Ko., A.(2000). "Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management

Strategies" on the QFD methodology."

Lee, S., Ko., A.(2000). *"Implementing the strategic formulation for the banking industry of Hong Kong."*

Lee, S., Lo., K., Leung., R., Ko, A.(2000). *"Strategy formulation framework for vocational education : integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria."*

Lovingsson, F., Dell'Orto, S., Baladi, P.(2000). *"Navigating with new managerial tools."*

Lopes, R.(1996). *"Corporate real estate management features."*

Louise, C.(1996). *"Analysing business performance : counting the "soft issues."*

McAdam, R.(2000). *"Quality models in an SME context : a critical perspective using a grounded approach."*

McAdam, R., O'Neill, E.(1999). *"Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scorecard approach : a case study in the service sector."*

"Metro Bank: Building a Balanced Scorecard at a Retail banking Group." Available from

<http://www.balancedscorecard.com/userforum/research/casemetro.asp>

Morey, D., Frangioso, T.(1998). *"Aligning an Organization for Learning : The Six Principles of Effective Learning."*

Mouritsen, J.(May 1997). *"Memorandum: Intellectual Capital Accounts, reporting and managing intellectual capital." The Danish Trade and Industry Development Council [online]. Available from:*
<http://www.ll-a.fr/intangibles/publications.htm>

Neely, A., Bourne, M.(2000). *"Why measurement initiatives fail."*

Neely, A.(2002). *Business Performance Measurement.* Cambridge, Cambridge University Press.

Neely A., Mills, J., Platts., K., Richards, H. Gregory, M., Bourne, M. and Kennerley, M.(2000). *"Performance measurement system design :*

Developing and testing a process-based approach."

Niven, P. and Kaplan, R.(2002). *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results.*

Olve, N., Wetter J.R. and M.(1999). Performance Drivers : a practical guide to using the Balanced Scorecard. New York, Wiley and Sons.

Palmer, E., Parker, D.(2001). *"Understanding performance measurement systems using physical science uncertainty principles."*

Parker, C.(2000). *"Performance measurement."*

Phillips, J.(1997). *Handbook of training evaluation and measurement methods.*

Phillips, J.(1997). *Return on investment in training and performance improvement programs.*

Piewa, F. and Friedlob, G.(2002). *Essentials of corporate performance measurement.*

Procurement Executives' Association (2001). *"Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving from Performance Measurement to Performance Management". Available from:*

<http://www.professionals.pr.doe.gov/ma5/MA5Web.nst7Business/Balanced+Scorecard>

Rappaport, A.(1998). *Creating Shareholder Value: The New standard for Business Performance.*

Roest, P. *"The golden rules for implementing the balanced business scorecard."*

Sim, K., Koh, H.(2001). *"Balanced Scorecard: a rising trend in strategic performance measurement."*