

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΕΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΟΝ ΕΦΟΛΙΑΣΜΟ ΚΑΙ
ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (LOGISTICS)**

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
3RD PARTY LOGISTICS**

ΘΑΝΑΣΑΣ Α. ΘΕΟΔΩΡΟΣ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Κύριος ΧΟΝΔΡΟΚΟΥΚΗΣ
ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ**

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2009

Ευχαριστίες

Στους γονείς μου Αθανάσιο και Θεοτούλα και τον αδερφό μου Κωνσταντίνο για την στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια.

Στον εργοδότη μου κύριο Καπετανάκη για την ευκαιρία να μελετήσω και να εφαρμόσω μια νέα μεθοδολογία στρατηγικής και μέτρησης της απόδοσης σε μια επιχείρηση 3rd Party Logistics.

Στον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Χονδροκούκη Γρηγόριο για τις πολύτιμες συμβουλές του στην εκπόνηση και ολοκλήρωση της εργασίας.

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει τους πίνακες εξισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) , καθώς και την εφαρμογή τους στον κλάδο των Logistics και πιο συγκεκριμένα σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών Logistics προς τρίτους.

Θα παρουσιάσουμε μια ιστορική αναδρομή στα συστήματα μέτρησης απόδοσης , τις αδυναμίες που είχαν , τι είναι οι πίνακες εξισορροπημένης στοχοθεσίας καθώς τα πλεονεκτήματα τους σε σχέση με τα παλαιότερα συστήματα και τέλος την εφαρμογή των πινάκων εξισορροπημένης στοχοθεσίας στα Logistics και ειδικότερα σε μια επιχείρηση 3PL.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	5
2.	ΤΟ BALANCED SCORECARD	7
2.1	Ιστορική αναδρομή του BSC.....	7
2.2	Τι είναι ο πίνακας εξισορροπημένης στοχοθεσίας.....	8
2.3	Ο ρόλος της Στρατηγικής στο Balanced Scorecard	10
2.4	Οι 4 Συνιστώσες-Διαστάσεις του Balanced Scorecard	14
3	ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΕΣΣΕΡΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD.	19
3.1	Τι είναι οι δείκτες μέτρησης απόδοσης	19
3.2	Ο διαχωρισμός των δεικτών (Lead Indicators – Lag Indicators).....	20
3.3	Ισορροπία μεταξύ των δεικτών	22
3.4	Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης στην οικονομική διάσταση.....	24
3.5	Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης στην πελατειακή διάσταση.....	27
3.5.1	Οι κεντρικοί δείκτες μέτρησης απόδοσης πελατειακής διάστασης ...	28
3.6	Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης στην εσωτερική διάσταση	31
3.6.1	Η αλυσίδα αξίας της εσωτερικής διάστασης	32
3.7	Η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης.....	40
3.7.1	Δυνατότητες των Εργαζομένων	42
3.7.2	Δυνατότητες πληροφοριακών συστημάτων.....	47
3.7.3	Κίνητρα, Παρότρυνση και ευθυγράμμιση	49
4	ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΣΙΔΑ (LOGISTICS) – OUTSOURCING-3PL	51
4.1	Ιστορική Αναδρομή και ερμηνεία του όρου Logistics	51
4.2	Outsourcing (Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων)	52
4.3	Πάροχοι υπηρεσιών Logistics (Third Party Logistics)	55
5	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ 3PL	59
5.1	Η εταιρεία 3PL	59
5.2	Αλλαγή στρατηγικής	61
5.2.1	Εταιρική αποστολή, αξίες, όραμα	62
5.3	Στόχοι και δείκτες μέτρησης της εταιρείας 3PL	65
5.3.1	Στόχοι και δείκτες στην Οικονομική Διάσταση.....	66
5.3.2	Στόχοι και δείκτες στην Πελατειακή Διάσταση.....	67
5.3.3	Δείκτες και στόχοι στην Εσωτερική Διάσταση	70
5.3.4	Δείκτες και στόχοι στην Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης	81
5.4	Η συμβολή των συστημάτων IT στην παρακολούθηση του Balanced Scorecard	84
5.4.1	Συλλογή και καταχώρηση των στοιχείων.....	84
5.4.2	Παρουσίαση αποτελεσμάτων και απεικόνιση του Balanced Scorecard 86	
5.4.3	Η εξέλιξη των συστημάτων IT του Balanced Scorecard.....	90
6.	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	93
7.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	96
8.	ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	96

ΠΙΝΑΚΕΣ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

i. Σύνδεση 4 Συνιστωσών με Στρατηγική και Όραμα.....	9
ii. Χαρακτηριστικά Lag-Lead Indicators.....	21
iii. Παραδείγματα Οικονομικών Δεικτών.....	26
iv. Πελατειακή Διάσταση Αλληλεπίδραση Κεντρικών Δεικτών....	29
v. Παραδείγματα Δεικτών Πελατειακής Διάστασης.....	31
vi. Παραδείγματα Δεικτών Στην Εσωτερική Διάσταση.....	40
vii. Παραδείγματα Δεικτών Μάθησης και Ανάπτυξης.....	50
viii. Παράδειγμα Πρότυπου Πινάκα.....	85
ix. Παράδειγμα Μετρητή Δείκτη.....	88

1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις από την αρχή της βιομηχανικής επανάστασης έως και την πετρελαϊκή κρίση ανταγωνίζονταν μεταξύ τους προσπαθώντας να πετύχουν υψηλούς ρυθμούς παραγωγής πετυχαίνοντας έτσι μεγάλες οικονομίες κλίμακας. Η απορρόφηση νέας τεχνολογίας είχε σαν σκοπό την μετουσίωσή της σε νέα μηχανήματα και συστήματα παραγωγής που θα επέτρεπαν στην επιχείρηση να παράγει περισσότερα αγαθά σε λιγότερο χρόνο επομένως και σε χαμηλότερες τιμές δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης δημιουργήθηκαν από μεγάλες επιχειρήσεις, όπως οι General Motors, General Electric και τα πρώτα συστήματα μέτρησης απόδοσης που όμως περιορίζονταν στο οικονομικό φάσμα της επιχείρησης. Δείκτες όπως οι ROI (Return On Investment), ROA (Return On Assets), ROCE (Return On Capital Employed) έδιναν μια γενική εποπτεία της επιχείρησης καθώς και ποιοτικό τμήμα της εταιρείας χρησιμοποιεί καλύτερα το κεφάλαιο για να δημιουργήσει κέρδη για την επιχείρηση.

Όλα τα παραπάνω όμως άλλαξαν μετά την πετρελαϊκή κρίση και την αλλαγή που έφερε πάνω στις καταναλωτικές συνήθειες της αγοράς. Οι γεμάτες με αδιάθετο εμπόρευμα αποθήκες, το κλείσιμο μεγάλων παραγωγικών μονάδων, η καθίζηση των πωλήσεων αφύπνισαν τις επιχειρήσεις. Νέες επιστήμες γεννήθηκαν, για να πείσουν τον καταναλωτή για την αγορά του προϊόντος (Marketing), για να βελτιστοποιήσουν το κόστος μεταφοράς από το εργοστάσιο στον τελικό καταναλωτή (Logistics) συνοδευόμενες από μια αλματώδη ανάπτυξη του τομέα της πληροφορικής και γενικότερα των πληροφοριακών συστημάτων.

Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται πλέον όχι στον αιώνα της βιομηχανικής επανάστασης αλλά στον αιώνα της πληροφορικής και της τεχνολογίας , ένα πολύπλοκο και γεμάτο αλλαγές περιβάλλον όπου η αβεβαιότητα , η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και ο έντονος ανταγωνισμός κυριαρχούν. Οι επιχειρήσεις πλέον στράφηκαν σε πεδία που αγνοούσαν κατά το παρελθόν όπως:

- Εξυπηρέτηση του πελάτη (Customer Service) που αναπτύχθηκε ώστε να διατηρηθεί το αγοραστικό κοινό προσφέροντας υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.
- Έρευνα και ανάπτυξης (R&D) για προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η έννοια της ποιότητας (Total Quality) για προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- Ανάπτυξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων (MIS).
- Καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HR) .

2. TO BALANCED SCORECARD

Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων , η αδυναμία των παραδοσιακών λογιστικών συστημάτων μέτρησης απόδοσης καθώς και η ανάγκη των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε τομείς όπως η εξυπηρέτηση του πελάτη, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας δημιούργησαν μια νέα σύνθεση : Τον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

2.1 *Ιστορική αναδρομή του BSC.*

Το 1990 η εταιρεία KMPG ξεκίνησε μια μελέτη, με υπεύθυνο τον David Norton και ακαδημαϊκό σύμβουλο τον Robert Kaplan με τίτλο « Μέτρηση της απόδοσης στην επιχείρηση του μέλλοντος ». Οι συμμετέχοντες στην έρευνα πίστευαν ότι η εμμονή στους παραδοσιακούς οικονομικούς δείκτες στερούσε από τις επιχειρήσεις την δημιουργία μελλοντικής οικονομικής αξίας. Μελετήθηκαν πολλά μοντέλα μέτρησης απόδοσης αλλά ένα από αυτά της εταιρείας Analog Devices παρουσίαζε έναν νέο τρόπο προσέγγισης. Η επιχείρηση αυτή χρησιμοποιούσε ανά πίνακα στοχοθεσίας που εκτός από τους παραδοσιακούς οικονομικούς δείκτες χρησιμοποιούσε και δείκτες για τον χρόνο παράδοσης των εμπορευμάτων , την ποιότητα , την μάθηση και την αποδοτικότητα της παραγωγής. Οι συζητήσεις των μελών της ερευνητικής ομάδας επέκτειναν αυτό τον αρχικό πίνακα σε αυτό που ονομάζεται σήμερα πίνακας εξισορροπημένης

στοχοθεσίας. Η λέξη εξισορρόπηση δεν είναι τυχαία αφού ο πίνακας αποτελείται από τέσσερις συνιστώσες, την ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, την ισορροπία μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών καθώς και την ισορροπία μεταξύ των εξωτερικών και εσωτερικών διαδικασιών. Η τελική μελέτη έδειξε τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου συστήματος μέτρησης απόδοσης και τα συμπεράσματα δημοσιεύτηκαν στο περιοδικό Harvard Business Review το 1992 ως άρθρο με τίτλο “Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance” .

2.2 *Τι είναι ο πίνακας εξισορροπημένης στοχοθεσίας*

Ο πίνακας εξισορροπημένης στοχοθεσίας συνδυάζει τους παραδοσιακούς λογιστικούς δείκτες καθώς και δείκτες μελλοντικής απόδοσης. Οι μελλοντικοί στόχοι καθορίζονται από το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης και αντλούνται από τέσσερις συνιστώσες : Οικονομική, Πελατειακή, Εσωτερικών Διαδικασιών ,Μάθησης και Ανάπτυξης όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα :

I. Σύνδεση 4 Συνιστωσών με Στρατηγική και Όραμα



- Πηγή : “Balanced Scorecard step by step” Paul R. Niven , John Wiley Press 2002.

Οι παραπάνω συνιστώσες παρέχουν το πλαίσιο και την λογική λειτουργίας του πίνακα εξισορροπημένης στοχοθεσίας. Αν μια επιχείρηση θέλει να πραγματοποιήσει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα θα πρέπει να πετύχει μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών της την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Για να επιτευχθεί όμως η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη έχουμε σαν προϋπόθεση την καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών η οποία με την σειρά της έχει σαν προϋπόθεση την συνεχή εκπαίδευση και παρακίνηση του προσωπικού. Με λίγα λόγια ο Π.Ε.Σ. αποκαλύπτει τις λειτουργίες και την εσωτερική οργάνωση που στηρίζουν την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης και αποτυπώνει τους στρατηγικούς στόχους σε μια σειρά από δείκτες μέτρησης απόδοσης.

2.3 *Ο ρόλος της Στρατηγικής στο Balanced Scorecard*

Η λέξη στρατηγική έχει ελληνικές ρίζες και προέρχεται από την λέξη στρατηγός. Η λέξη στρατηγός είναι με την σειρά της μια σύνθετη λέξη από το ουσιαστικό «Στρατός» και το ρήμα «Άγω» που σημαίνει οδηγώ. Έτσι λοιπόν στην σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις οδηγούνται από τους στρατηγούς-στελέχη οι οποίοι τις οδηγούν μέσα σε ένα δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον , άλλοτε με επιτυχία και άλλοτε σε αποτυχία με καταστροφικά αποτελέσματα όπως άλλωστε συνέβαινε με τους στρατούς της αρχαιότητας.

Στα χρόνια που έχουν περάσει έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για τι είναι στρατηγική χωρίς να έχει όμως υιοθετηθεί ένας κοινός ορισμός. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η στρατηγική είναι η προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της , άλλοι την δημιουργία ικανοτήτων οι οποίοι μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Άλλοι υποστηρίζουν ότι είναι ένα σχέδιο προετοιμασίας αποφάσεων οι οποίες θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία. Είναι φανερό από τα παραπάνω ότι υπάρχει μια σύγχυση στο θέμα το τι είναι στρατηγική. Ένας ορισμός όμως από τους Johnson and Scholes περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω τάσεις και μπορεί να θεωρηθεί ως πλήρης για το τι είναι στρατηγική. Αναλυτικότερα:

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα ,η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση , μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον , με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μετόχων.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν εμπνευσμένα οράματα και ανταγωνιστικές στρατηγικές που όμως πάρα πολλές φορές αποτυγχάνουν. Στις μέρες μας σε ένα πολύπλοκο και γεμάτο αλλαγές περιβάλλον ο σχεδιασμός μιας επιτυχημένης στρατηγικής θα λέγαμε ότι δεν είναι μια εύκολη υπόθεση αλλά θα χαρακτηρίζαμε σαν θαύμα την σωστή εφαρμογή της. Μια έρευνα που έγινε το 1999 για το περιοδικό Fortune έδειξε ότι το 70% της αποτυχίας των στελεχών δεν ήρθε σαν αποτέλεσμα σχεδιασμού μιας κακής στρατηγικής αλλά της κακής εφαρμογής της.

Τα κυριότερα προβλήματα εφαρμογής της στρατηγικής σε μια επιχείρηση διακρίνονται ως εξής:

- Το πρόβλημα του οράματος

Η πλειοψηφία των εργαζομένων μιας επιχείρησης δεν μπορεί να καταλάβει την στρατηγική της. Το πρόβλημα αυτό δεν υπήρχε όσο δινόταν έμφαση στην εντατικοποίηση της παραγωγής και της βέλτιστης χρήσης των παραγωγικών πόρων αφού ουσιαστικά η αξία της επιχείρησης προερχόταν από την παραγωγή και ο παράγοντας προσωπικό λειτουργούσε ως πρώτη ύλη για την μηχανή. Σήμερα, στον αιώνα της πληροφορικής και της τεχνολογίας η αξία δημιουργείται από το εσωτερικό περιβάλλον, την ικανότητα αφομοίωσης νέων τεχνικών και τεχνολογίας δημιουργώντας το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές επιχειρήσεις που είναι οργανωμένες κατά το πρότυπο της βιομηχανικής εποχής προσπαθούν

να βελτιστοποιήσουν τα συστήματα ελέγχου των εργαζομένων τα οποία στην σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα είναι άχρηστα και πολλές φορές επικίνδυνα για την ύπαρξη της ίδιας της επιχείρησης. Αν μια επιχείρηση εμποδίζει με αυστηρά συστήματα επιβολής και ελέγχου τους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να δράσουν σύμφωνα με την στρατηγική της τότε είναι αδύνατο να περιμένουμε από αυτούς να πάρουν σωστές αποφάσεις και πρωτοβουλίες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της.

- Το πρόβλημα των εργαζομένων

Τα περισσότερα συστήματα ελέγχου προσφέρουν σαν επιβράβευση διάφορες παροχές για την επίτευξη μικροπρόθεσμων οικονομικών στόχων. Όταν υπάρχει απόλυτη προσήλωση στην επίτευξη καλών οικονομικών ή μη αποτελεσμάτων οι ικανότεροι από τους εργαζομένους θα κάνουν ότι χρειάζεται για να εξασφαλίσουν αυτό το μικροπρόθεσμο αποτέλεσμα ακόμα και αυτό όταν επιφέρει μακροπρόθεσμες αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.

- Το πρόβλημα της αξιοποίησης των πόρων

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν συνδέουν την στρατηγική που θα ακολουθήσουν με την αντίστοιχη κατανομή πόρων (Προϋπολογισμός) αφού οι περισσότερες έχουν διαφορετικές διαδικασίες και τμήματα.

Έτσι παρουσιάζεται το φαινόμενο μια μερίδα στελεχών να

προετοιμάζει την στρατηγική που θα οδηγήσει την επιχείρηση στο μέλλον και από την άλλη μια μερίδα στελεχών να περικόπτει από τον προϋπολογισμό έξοδα επιχειρησιακής εκμετάλλευσης , επενδύσεις , έξοδα εκπαίδευσης με άμεση συνέπεια την αδυναμία εξεύρεσης πόρων για την υλοποίηση της στρατηγικής.

- Το πρόβλημα της Διοίκησης

Τα διοικητικά στελέχη στις περισσότερες επιχειρήσεις αναλώνουν σχεδόν όλο τον παραγωγικό τους χρόνο αναλύοντας τα οικονομικά στοιχεία και βρίσκονται σε ένα συνεχές κινήγι ώστε οι στόχοι που έχουν τεθεί από τον προϋπολογισμό να επιτευχθούν. Έτσι δίνεται μικρότερη σημασία στην κατανόηση το τί ακριβώς στόχους ζητά η στρατηγική της καθώς και στους τρόπους με τους οποίους αυτοί θα επιτευχθούν.

Το Balanced Scorecard επιχειρεί να λύσει τα παραπάνω προβλήματα έχοντας ως καινοτομία την ικανότητα να μεταφράζει την σημασία των συνήθως δυσκολονόητων και βαρύγδουπων συνθημάτων του εταιρικού οράματος σε στόχους που πρέπει να επιτευχθούν έτσι ώστε η ίδια η στρατηγική που έχει η επιχείρηση να μπορέσει να λειτουργήσει. Από τα παραπάνω φαίνεται καθαρά η στενή σχέση του ΠΕΣ με την στρατηγική της επιχείρησης καθώς είναι το εργαλείο που μεταφράζει την στρατηγική της σε στόχους και καθορίζει τους δείκτες μέτρησης αυτών των στόχων . Οι στόχοι αυτοί αντλούνται από τέσσερις συνιστώσες (Οικονομική , Πελατειακή,

Εσωτερική-Μετοχική , Μάθησης) και αντανακλούν την στρατηγική της επιχείρησης.

2.4 Οι 4 Συνιστώσες-Διαστάσεις του *Balanced Scorecard*

Όπως προαναφέραμε το *Balanced Scorecard* παρέχει ένα πλαίσιο πάνω στο οποίο μεταφράζεται η στρατηγική και το όραμα μιας επιχείρησης μέσα από ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης. Ο William Thompson έχει πει ότι : «Όταν μπορείς να μετρήσεις αυτά για τα οποία μιλάς και να τα παρουσιάσεις με αριθμούς τότε σίγουρα ξέρεις κάτι για αυτά. Όταν όμως δεν μπορείς να τα εκφράσεις σε αριθμούς τότε σίγουρα η γνώση σου είναι ελλειπείς». Οι περισσότερες επιχειρήσεις στις μέρες μας έχουν υιοθετήσει τις λεγόμενες «εταιρικές αποστολές» για να μεταδώσουν τις εταιρικές αξίες στους εργαζόμενους. Η εταιρική αποστολή αντανακλά το εταιρικό όραμα και προσδιορίζει τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

«Να προσφέρουμε μια ευρεία γκάμα καλοσχεδιασμένων και λειτουργικών ειδών επίπλωσης σε τιμές τόσο χαμηλές ώστε όσον το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι να μπορέσουν να τα αγοράσουν».

(IKEA)

«Να κάνουμε τους ανθρώπους ευτυχισμένους». (DISNEY)

«Να είμαστε η πιο αποτελεσματική εταιρεία της Ευρώπης στον τομέα μας , εξασφαλίζοντας κερδοφόρα ανάπτυξη , με στόχο να ικανοποιούμε απόλυτα τις ανάγκες των καταναλωτών , του προσωπικού , των πελατών και των μετόχων μας». (ΕΛΑΪΣ-UNILEVER)

Οι εταιρικές αποστολές θα πρέπει να παρέχουν κίνητρο και έμπνευση στην επιχείρηση. Οι γεμάτες έμπνευση όμως εταιρικές αποστολές δεν μεταφράζονται πάντα σε οράματα κατανοητά σε όλους τους εργαζόμενους. Υπάρχει ένα μεγάλο κενό μεταξύ της αποστολής της επιχείρησης και της καθημερινής δραστηριότητας. Το κενό αυτό έρχεται να καλύψει το Balanced Scorecard που μέσω των τεσσάρων διαστάσεων-συνιστώσων επιτυγχάνει την ισορροπία ανάμεσα στους μακροπρόθεσμους και μικροπρόθεσμους στόχους , ανάμεσα σε αντικειμενικούς και υποκειμενικούς στόχους. Οι τέσσερις συνιστώσες μέσα από τους οποίους μεταφράζεται η εταιρική αποστολή καθώς και η στρατηγική της επιχείρησης είναι οι παρακάτω :

- **Η Οικονομική Διάσταση**

Το Balanced Scorecard δεν απαξιώνει την οικονομική διάσταση της επιχείρησης αφού τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αντικατοπτρίζουν τις συνέπειες για τις ενέργειες που έχουν γίνει.

Τυπικοί δείκτες είναι ο δείκτης απόδοσης επένδυσης (ROI) , ο δείκτης απόδοσης δεσμευμένου κεφαλαίου (ROA) κ.α.

- **Η Πελατειακή Διάσταση**

Στην διάσταση αυτή η διοίκηση της επιχείρησης προσδιορίζει το τμήμα της αγοράς που στοχεύει, τα χαρακτηριστικά του πελάτη καθώς και τους δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της απόδοσης σε αυτόν το τομέα. Οι τυπικοί δείκτες αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνουν δείκτη ικανοποίησης του πελάτη (Customer Satisfaction), διατήρησης πελατολογίου (Customer Retention), κερδοφορίας πελάτη (Customer Profitability), νέων πελατών (Customer Acquisition) καθώς και διείσδυσης σε μερίδια αγοράς. Πίσω όμως από αυτούς τους βασικούς δείκτες κρύβονται και ποιοτικοί δείκτες οι οποίοι καθορίζουν με την σειρά τους τυπικούς. Έτσι λοιπόν έχουμε πελάτες που τους ενδιαφέρει πολύ η σωστή και έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών τους αλλά υπάρχουν και πελάτες οι οποίοι ενδιαφέρονται για την ποιότητα και καινοτομία των προϊόντων. Επομένως για την επίτευξη υψηλού αποτελέσματος στον δείκτη της διατήρησης του πελατολογίου πρέπει εκτός από υψηλό δείκτη έγκαιρης παραλαβής πρέπει να έχουμε και αντίστοιχη επίδοση σε δείκτες έρευνας και ανάπτυξης καθώς και της ποιότητας των προϊόντων.

- **Η Εσωτερική Διάσταση**

Η εσωτερική διάσταση είναι η διάσταση η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις έτσι ώστε να προσελκύσει νέους πελάτες και να διατηρήσει παλαιότερους καθώς και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μετόχων της επιχείρησης με αντίστοιχα οικονομικά αποτελέσματα. Οι δείκτες της εσωτερικής λειτουργίας μιας επιχείρησης εστιάζονται στις εσωτερικές διαδικασίες που έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στην εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς και στην επίτευξη του επιθυμητού οικονομικού αποτελέσματος. Η καινοτομία του Balanced Scorecard έναντι των παλαιότερων συστημάτων είναι ότι μπορούμε να παρακολουθήσουμε διαδικασίες οι οποίες δεν εφαρμόζονται ακόμα αλλά είναι κρίσιμες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- **Η Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης**

Η τέταρτη και τελευταία διάσταση , αυτή της μάθησης και ανάπτυξης , δείχνει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να οργανωθεί μια εταιρεία έτσι ώστε να πετύχει τους στόχους στις παραπάνω διαστάσεις. Αν θέλουμε να πετύχουμε φιλόδοξα αποτελέσματα για τους πελάτες μας, τις εσωτερικές διαδικασίες και τέλος για τους μετόχους – ιδιοκτήτες η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης θα πρέπει να βελτιώνει συνεχώς τις ικανότητες των εργαζομένων και των χρησιμοποιούμενων πληροφοριακών συστημάτων . Όπως και

στην πελατειακή διάσταση οι τυπικοί χρησιμοποιούμενοι δείκτες όπως , Ικανοποίησης Εργαζομένου (Employee Satisfaction) , Εκπαίδευσης (Training) , επηρεάζονται από ποιοτικούς δείκτες όπως για ειδικές γνώσεις σε συγκεκριμένα θέματα.

Οι τέσσερις παραπάνω διαστάσεις είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του Balanced Scorecard αλλά δεν είναι και οι μόνες που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται. Πολλές επιχειρήσεις έχουν προσθέσει διαστάσεις όπως το Περιβάλλον, τους Προμηθευτές , την Ηγεσία , την τοπική κοινωνία. Η τελική επιλογή των διαστάσεων που τελικά θα συνθέσουν το Balanced Scorecard της επιχείρησης θα πρέπει να αντανακλά την στρατηγική της επιχείρησης και να δημιουργεί το επιχειρησιακό πλεονέκτημα.

3 ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΕΣΣΕΡΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD.

3.1 Τι είναι οι δείκτες μέτρησης απόδοσης

Από τα παραπάνω κεφάλαια μπορούμε να βγάλουμε ως συμπέρασμα ότι οι δείκτες μέτρησης απόδοσης περιγράφουν τις εταιρικές αποστολές και οράματα και καθορίζουν τους στόχους που έχουν τεθεί έτσι ώστε η στρατηγική που έχει επιλεγεί να χαρακτηριστεί από επιτυχία. Στην πραγματικότητα είναι το μέσο μέσα από το οποίο καθορίζεται ο βαθμός επίτευξης του στόχου και αν προχωράμε στην εφαρμογή της στρατηγικής που έχουμε επιλέξει. Πιο συγκεκριμένα μπορούμε να πούμε ότι οι δείκτες δίνουν τον βαθμό επιτυχίας ενός στόχου έναντι του προσδοκώμενου αποτελέσματος καθώς και έναν τρόπο επικοινωνίας – πληροφόρησης σε όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα μιας επιχείρησης. Η χρήση του δείκτη σαν εργαλείο επικοινωνίας παρακινεί τους εργαζόμενους στον επιθυμητό στόχο , παρέχει κατεύθυνση για το πώς οι εργαζόμενοι θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει το στόχο και να συνεισφέρουν στην επίτευξη στις στρατηγικής της επιχείρησης .

3.2 *Ο διαχωρισμός των δεικτών (Lead Indicators – Lag Indicators)*

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες : Δείκτες αποτελέσματος και Δείκτες ανάλυσης αποτελέσματος. Η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών ειδών δεικτών είναι ότι οι δείκτες αποτελέσματος (Lag Indicator) αντιπροσωπεύουν το αποτέλεσμα ενεργειών που έχουν γίνει , ενώ οι Δείκτες ανάλυσης αποτελέσματος (Lead Indicator) μας δίνουν την ανάλυση του πως έχει προέλθει το νούμερο του δείκτη αποτελέσματος . Έτσι αν ένας καθηγητής ήθελε να μετρήσει το ενδιαφέρον για το μάθημα του από τους φοιτητές του (Lag Indicator) θα μπορούσε να έχει ως δείκτες ανάλυσης αποτελέσματος (Lead Indicator) τον αριθμό των ερωτήσεων που του έγιναν καθώς και τον αριθμό των χασμουρητών μέσα στην τάξη . Έτσι λοιπόν και στην επιχειρηματική πραγματικότητα οι πωλήσεις , το μερίδιο αγοράς , ο χαμένος παραγωγικός χρόνος λόγω ατυχημάτων «οδηγούνται» αντίστοιχα από δείκτες όπως της ώρας που αφιερώνεται σε κάθε πελάτη , η αναγνωσιμότητα του εμπορικού σήματος , η σωστή χρησιμοποίηση των μέσων ασφαλείας .

Ένα σωστά δομημένο Balanced Scorecard πρέπει να περιέχει ένα μείγμα από δείκτες αποτελεσμάτων καθώς και από δείκτες ανάλυσης αποτελεσμάτων . Δείκτες αποτελεσμάτων χωρίς τους αντίστοιχους δείκτες ανάλυσης δεν μπορούν να μας δώσουν την απαραίτητη πληροφόρηση στο πως θα πετύχουμε τους στόχους μας. Ομοίως οι δείκτες ανάλυσης αποτελεσμάτων μόνοι τους μας δείχνουν ότι υπάρχουν αλλαγές μέσα στο εταιρικό περιβάλλον αλλά δεν μας αποκαλύπτουν πως αυτές οι αλλαγές επιφέρουν βελτίωση σε χρηματοοικονομικούς και πελατειακούς στόχους. Τα

βασικά χαρακτηριστικά των δεικτών αποτελεσμάτων καθώς και των δεικτών ανάλυσης αποτελεσμάτων περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα :

II. Χαρακτηριστικά Lag- Lead Indicators

	Δείκτες Αποτελέσματος	Δείκτες Ανάλυσης Αποτελέσματος
Ορισμός	Δείκτες που εστιάζονται στα αποτελέσματα μιας περιόδου	Δείκτες οι οποίοι οδηγούν την απόδοση των Δεικτών αποτελέσματος
Παραδείγματα	Μερίδιο αγοράς, Πωλήσεις, Ικανοποίηση Υπαλλήλων	Ώρες με πελάτες, Αριθμός Προτάσεων, Απουσία Προσωπικού
Πλεονεκτήματα	Εύκολοι στην σύλληψη και στην κατασκευή τους	Έχουν τον χαρακτήρα πρόβλεψης και βοηθούν την επιχείρηση στο να κάνει διορθωτικές κινήσεις

- Πηγή : “Balanced Scorecard step by step” Paul R. Niven , John Wiley Press 2002.

3.3 *Ισορροπία μεταξύ των δεικτών*

Η στρατηγική αποτελείται από ένα κράμα από δράσεις και αποτελέσματα. Ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης πρέπει να μπορεί να διακρίνει τις σχέσεις μεταξύ των αντικειμενικών στόχων έτσι ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν και να διαχειριστούν. Η ακολουθία δράσης και αποτελέσματος πρέπει να τηρείται και στις τέσσερις διαστάσεις του Balanced Scorecard. Έτσι ο δείκτης των οικονομικών αποτελεσμάτων θα πρέπει να έχει άμεση σχέση με τον δείκτη της πελατειακής διάστασης. Ομοίως ο δείκτης της πελατειακής διάστασης πρέπει να συνδέεται με δείκτες από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οι οποίοι με την σειρά τους θα πρέπει να σχετίζονται με δείκτες από την διάσταση της γνώσης και της εκπαίδευσης. Πιο αναλυτικά ο δείκτης απόδοσης ως προς το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο (ROA) επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό από την διατήρηση του πελατολογίου και την επίτευξη υψηλών πωλήσεων. Για να διατηρηθεί όμως το πελατολόγιο γνωρίζουμε ότι το επίπεδο εξυπηρέτησης πρέπει να είναι υψηλό. Από τους βασικούς δείκτες εξυπηρέτησης πελατών είναι και η έγκαιρη παράδοση η οποία όμως επιτυγχάνεται με ποιότητα στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης η οποία είναι αποτέλεσμα της υψηλής εξειδίκευσης των υπαλλήλων. Από το παραπάνω παράδειγμα είναι εμφανείς οι σχέσεις δράσεων και αποτελεσμάτων μεταξύ της εκπαίδευσης των υπαλλήλων, της εξυπηρέτησης του πελάτη, της διατήρησης του πελατολογίου, της επίτευξης μεγάλων πωλήσεων και τέλος των επιθυμητών χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Ο βαθμός όμως επίδρασης του κάθε δείκτη στον επόμενο θα πρέπει να

εξισορροπηθεί σωστά έτσι ώστε το τελικό σύστημα να είναι αξιόπιστο. Η εξισορρόπηση θα πρέπει να επικεντρώνεται σε τρεις τομείς :

A) Εξισορρόπηση μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών επιτυχίας. Το Balanced Scorecard αρχικά προήλθε από την ανάγκη αποδέσμευσης από τους οικονομικούς δείκτες . Έτσι οι οικονομικοί δείκτες θα πρέπει να εξισορροπούνται με δείκτες μελλοντικής απόδοσης όπου είναι και η καινοτομία αυτού του συστήματος.

B) Εξισορρόπηση μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Οι μέτοχοι και οι πελάτες μιας επιχείρησης αποτελούν τους εξωτερικούς πελάτες ,ενώ οι υπάλληλοί της αποτελούν το εσωτερικό πελατολόγιο. Το Balanced Scorecard δείχνει την ανάγκη εξισορρόπησης μεταξύ των δύο πελατολογίων της επιχείρησης που μεταξύ τους πολλές φορές έχουν αντίθετα συμφέροντα στην εφαρμογή μιας στρατηγικής.

Γ) Εξισορρόπηση μεταξύ των δεικτών αποτελέσματος και των δεικτών ανάλυσης αποτελέσματος. Οι δείκτες αποτελέσματος αντιπροσωπεύουν επιδόσεις για πράξεις ή ενέργειες που έχουν γίνει στο παρελθόν. Παρότι τα αποτελέσματα είναι αντικειμενικά και άμεσα επαληθεύσιμα δεν μας δίνουν καμία πληροφόρηση για δράσεις που πρέπει να γίνουν στο μέλλον. Η πληροφόρηση αυτή γίνεται μέσω των δεικτών ανάλυσης αποτελέσματος που μας δίνουν μια ιδέα για τις πράξεις που θα πρέπει να κάνουμε στο μέλλον.

3.4 Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης στην οικονομική διάσταση

Όπως έχουμε ήδη πει το Balanced Scorecard δημιουργήθηκε για να ξεπεραστεί η εξάρτηση που είχαν οι επιχειρήσεις από τα παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς δείκτες μέτρησης απόδοσης. Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος προτρέπει τις επιχειρήσεις να συνδέσουν την στρατηγική τους με τους χρηματοοικονομικούς στόχους τους. Ένα σωστά σχεδιασμένο Balanced Scorecard δεν είναι ολοκληρωμένο αν δεν υπάρχουν χρηματοοικονομικοί δείκτες και ας μην ξεχνάμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη σημασία στους χρηματοοικονομικούς δείκτες σε σχέση με άλλους και βάση αυτών των αποτελεσμάτων κρίνονται οι υπάλληλοι και οι διοικήσεις τους.

Η διατήρηση όμως ενός «καλού» αποτελέσματος στον χρηματοοικονομικό δείκτη δεν σημαίνει απαραίτητα και την επιτυχία της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Αμερικανική εταιρεία XEROX η οποία κατείχε τα πρωτεία στη αγορά των φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων. Παρότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες κάθε χρονιά γίνονταν όλο και καλύτεροι κανείς δεν είχε προσέξει την δυσαρέσκεια των πελατών από τις συχνές βλάβες των μηχανημάτων. Η εν λόγω εταιρεία για να δείξει μάλιστα καλύτερα κέρδη δεν φρόντισε να βελτιώσει την αξιοπιστία των μηχανημάτων αλλά δημιούργησε τμήματα επισκευής εκμεταλλευόμενη το γεγονός των συχνών βλαβών. Όταν ο ανταγωνισμός δημιούργησε πιο αξιόπιστα μηχανήματα οι πελάτες στράφηκαν προς αυτά φέρνοντας την επιχείρηση στο χείλος της καταστροφής. Από τα παραπάνω φαίνεται καθαρά ότι υπάρχει η ανάγκη σύνδεσης της στρατηγικής της επιχείρησης με τους

χρηματοοικονομικούς στόχους της οι οποίοι όμως πρέπει να συνδέονται με τις άλλες τρεις διαστάσεις του Balanced Scorecard.

Οι οικονομικοί δείκτες με την σειρά τους μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση. Μπορούμε να διαχωρίσουμε τους οικονομικούς δείκτες σε τρεις τομείς : Ανάπτυξης , Κέρδους , Προστιθέμενης Αξίας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιθυμούν την ανάπτυξη σε αγορές ή αύξηση στο μερίδιο του τζίρου που έχουν σε αυτές. Δείκτες όπως ο τζίρος από νέα προϊόντα και το κατεχόμενο μερίδιο μιας αγοράς είναι δείκτες παρακολούθησης της ανάπτυξης. Ενώ όμως η ανάπτυξη είναι ένας σημαντικός στόχος άλλες επιχειρήσεις έχουν σαν στόχο το κέρδος. Ας μην ξεχνάμε ότι η ανάπτυξη της λογιστικής οφείλεται στην ανάγκη υπολογισμού του κέρδους. Συνηθέστεροι δείκτες αυτής της κατηγορίας είναι : Μίτο περιθώριο κέρδους , καθαρό κέρδος , ποσοστό κέρδους ως προς τις πωλήσεις.

Οι δείκτες ανάπτυξης και κερδοφορίας παρότι είναι σημαντικοί δεν μπορούν να μας δώσουν με αξιοπιστία την οικονομική «ιστορία» της επιχείρησης. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που επιθυμεί εισοδήματα αναμφισβήτητα θα τα πετύχει αν επεκταθεί σε νέες αγορές ή αν φτιάξει μια νέα παραγωγική μονάδα αλλά το ζήτημα είναι με ποιό κόστος; Η προστιθέμενη αξία επιτυγχάνεται μόνο όταν η επέκταση είναι κερδοφόρος και έχουμε απόδοση της επένδυσης μεγαλύτερο από το κεφάλαιο που έχει επενδυθεί. Για να καθορίσουμε αν οι επενδύσεις μας πράγματι παράγουν κέρδη χρησιμοποιούμε τον δείκτη EVA (Economic Value Added).

Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι υπάρχει πληθώρα οικονομικών δεικτών που μπορούμε να επιλέξουμε για το Balanced Scorecard της επιχείρησης μας η σωστή επιλογή του όμως είναι αποτέλεσμα , όπως άλλωστε ισχύει και σε

όλους τους δείκτες, της εναρμόνισής του με την στρατηγική που έχουμε επιλέξει. Οι συνηθέστερα χρησιμοποιούμενοι δείκτες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα :

III. Παραδείγματα Οικονομικών Δεικτών

Έσοδα ανά εργαζόμενο	Ημέρες κάλυψης σε απόθεμα
Ποσοστό κερδών επι % στα έσοδα	Γύρισμα αποθέματος
Μικτό Κέρδος	Κόστος Πωληθέντων
Καθαρό κέρδος	Αποδοτικότητα Εμετάλλευσης
Κύκλος Εργασιών	Εκμετάλλευσης ιδίων κεφαλαίων
Χρηματοοικονομικές Ροές	Κέρδη ανά μετοχή
Συνολικά Έξοδα	Μερισματική απόδοση μετοχής

3.5 *Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης στην πελατειακή διάσταση*

Η επιχείρηση στην πελατειακή διάσταση του Balanced Scorecard προσδιορίζει τα σημεία ανταγωνισμού σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου ως προς το μερίδιο αγοράς και το πελατολόγιο. Η επίτευξη καλών αποτελεσμάτων σε αυτά τα σημεία είναι αυτά που θα φέρουν τα προσδοκώμενα οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Στο παρελθόν οι επιχειρήσεις επικέντρωναν τις προσπάθειές τους στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας αδιαφορώντας για τις ανάγκες του τελικού καταναλωτή. Σήμερα οι επιχειρήσεις έχουν επικεντρώσει τις προσπάθειές τους στις ανάγκες των πελατών. Πολλά εταιρικά οράματα και στόχοι προσδιορίζουν τον στρατηγικό στόχο της κορυφής της προτίμησης των πελατών. Πρέπει όμως να προσδιοριστεί και το κομμάτι της αγοράς που μας ενδιαφέρει. Μια επιχείρηση δεν μπορεί να παράγει μια μεγάλη γκάμα προϊόντων έτσι ώστε να ικανοποιήσει όλο το κομμάτι της αγοράς. Για παράδειγμα η BMW δεν θα κατασκευάσει ποτέ, τουλάχιστον με αυτό το εταιρικό brand, ένα αυτοκίνητο το οποίο θα στοιχίζει όσο ένα TOYOTA. Η συγκεκριμένη αυτοκινητοβιομηχανία στοχεύει σε ένα μερίδιο αγοράς το οποίο έχει συγκεκριμένη οικονομική, κοινωνική και επαγγελματική επιφάνεια. Το να θέλουμε να ικανοποιήσουμε όλη την αγορά είναι ουτοπικό και πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος να στο τέλος να μην ικανοποιήσουμε απόλυτα κανέναν. Η υιοθέτηση σωστής στρατηγικής δεν είναι μόνο να μας βοηθήσει να επιλέξουμε τι είναι σωστό αλλά και να επιλέξουμε το τι δεν πρέπει να κάνουμε.

Όταν μια επιχείρηση επιλέξει την αγορά στην οποία θα ανταγωνιστεί μπορεί να θέσει και τους ανάλογους στόχους καθώς και τους δείκτες μέτρησης απόδοσης τους. Γενικά χρησιμοποιούνται δύο ομάδες δεικτών. Η πρώτη ομάδα μέτρησης απόδοσης περιλαμβάνει δείκτες όπως ικανοποίηση του πελάτη, μερίδιο αγοράς, διατηρησιμότητα πελάτη οι οποίοι είναι και οι περισσότερο συνηθισμένοι στις επιχειρήσεις και για αυτόν τον λόγο ονομάζονται και κεντρικοί. Η δεύτερη ομάδα δεικτών είναι οι δείκτες ανάλυσης αποτελέσματος των κεντρικών. Οι δείκτες αυτοί απαντούν στην ερώτηση στο τι πρέπει να προσφέρει η επιχείρησή μας στους πελάτες έτσι ώστε σε ανταπόδοση να έχουμε μεγάλη ικανοποίηση πελατών, μεγάλο μερίδιο της στοχευόμενης αγοράς και υψηλή διατηρησιμότητα του πελατολογίου μας.

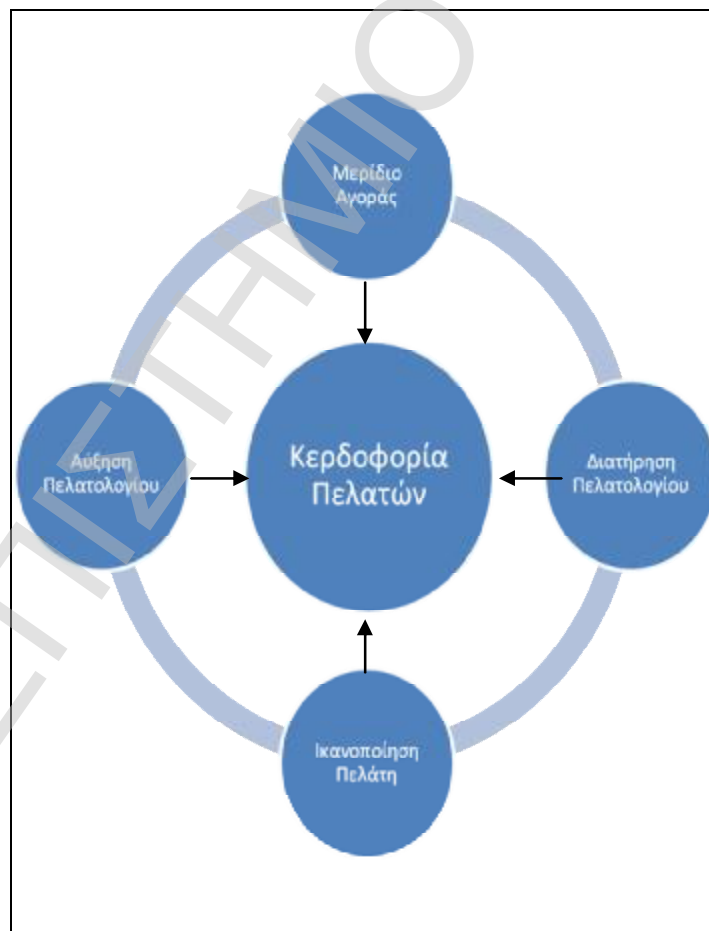
3.5.1 Οι κεντρικοί δείκτες μέτρησης απόδοσης πελατειακής διάστασης

Οι κεντρικοί δείκτες μέτρησης απόδοσης στην πελατειακή διάσταση μιας επιχείρησης συνήθως είναι κοινοί για τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα σε ποιόν τομέα δραστηριοποιούνται. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τους παρακάτω δείκτες :

- **Μερίδιο Αγοράς**
- **Διατήρηση Πελατολογίου**
- **Αύξηση Πελατολογίου**
- **Ικανοποίησης Πελάτη**
- **Κερδοφορίας Πελάτη**

Οι παραπάνω δείκτες συνδέονται και αλληλεπιδρούν όπως φαίνεται στο σχήμα D και χαρακτηρίζονται ως κεντρικοί για τους παρακάτω λόγους:

IV. Πελατειακή Διάσταση – Κεντρικοί Δείκτες



- Πηγή : “The Balanced Scorecard, translating strategy into action”

Robert S. Kaplan, David P. Norton HBS Press 1996.

Ο δείκτης του μεριδίου αγοράς μας δίνει τον βαθμό διείσδυσης που έχει η επιχείρηση σε μια στοχευόμενη αγορά. Είναι προφανές ότι οποιαδήποτε μεταβολή αυτού του δείκτη δίνει την απαραίτητη πληροφόρηση στην διοίκηση για το σημείο που βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό καθώς και τον βαθμό κυριαρχίας στην συγκεκριμένη αγορά.

Ο δείκτης της διατήρησης του πελατολογίου παίζει σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις γιατί η επίτευξη του ικανοποιητικού αποτελέσματος στον δείκτη του μεριδίου αγοράς ξεκινά πάντα με την διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών.

Η αύξηση του πελατολογίου με την σειρά του αυξάνει το ποσοστό του μεριδίου αγοράς που κατέχει μια επιχείρηση με την προϋπόθεση ότι διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

Η διατήρηση καθώς και η πρόσκτηση ενός πελάτη έχει άμεση σχέση με τον βαθμό στον οποίο τα προϊόντα ή υπηρεσίες καλύπτουν τις ανάγκες του. Ο βαθμός κάλυψης των αναγκών του πελάτη εκφράζεται μέσα από τον δείκτη ικανοποίησης.

Τα υψηλά αποτελέσματα όμως στους παραπάνω δείκτες δεν εξασφαλίζουν ότι μια επιχείρηση έχει επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες της. Μέθοδοι όπως η κοστολόγηση διαδικασιών (Activity Based Costing) μπορούν να δείξουν πόσο κερδοφόρος είναι η σχέση εταιρείας-πελάτη. Πολλές φορές έχει παρατηρηθεί το γεγονός πελάτες που ενώ έχουν μεγάλο τζίρο είναι ζημιογόνοι για την επιχείρηση αφού το κόστος εξυπηρέτησης τους είναι τεράστιο.

Οι παραπάνω δείκτες καθώς και άλλοι της κατηγορίας αυτής παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα :

V. Παραδείγματα Δεικτών Πελατειακής Διάστασης

Ικανοποίηση Πελάτη	Μερίδιο Αγοράς
Παράπονα Πελατών	Επιστροφές Εμπορευμάτων
Χρόνος Ανταπόκρισης	Διατηρησιμότητα Πελατολογίου
Πωλήσεις ανά Πελάτη	Κύκλος εργασιών ανά Πελάτη
Υπάλληλοι ανά Πελάτη	Κόστος Διαφήμισης ανά Πελάτη

3.6 Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης στην εσωτερική διάσταση

Στην εσωτερική διάσταση μιας επιχείρησης μπορούμε να προσδιορίσουμε τις διαδικασίες που είναι κρίσιμες για την επίτευξη των απαιτήσεων των πελατών καθώς και των προσδοκιών των μετόχων. Οι επιχειρήσεις συνήθως καθορίζουν τους αντικειμενικούς τους στόχους καθώς και τους δείκτες μέτρησης αυτών των αποτελεσμάτων αφού έχουν ολοκληρώσει την παραπάνω διαδικασία τόσο για την χρηματοοικονομική διάσταση όσο και για την πελατειακή. Η παραπάνω σειρά ολοκλήρωσης επιτρέπει στην διοίκηση να επικεντρωθεί στις διαδικασίες και στους δείκτες της εσωτερικής διάστασης που θα επιφέρουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν οι πελάτες καθώς και οι μέτοχοι.

Οι πλειοψηφία των παλαιότερων συστημάτων μέτρησης απόδοσης στοχεύουν στην βελτίωση των υπάρχοντων υπηρεσιών και λειτουργιών. Στο Balanced Scorecard πρέπει να έχουμε μια αλυσίδα που ξεκινά από

την αναγνώριση των σημερινών αλλά και μελλοντικών αναγκών των πελατών , την θέσπιση των διαδικασιών για την καθημερινή αλλά και μελλοντική λειτουργία καθώς και μια λειτουργία After Sales η οποία προσδίδει την απαραίτητη αξία στην επιχείρηση.

Η διαδικασία καθορισμού των αντικειμενικών σκοπών καθώς και των δεικτών στην εσωτερική διάσταση της επιχείρησης είναι ο παράγοντας που διαχωρίζει το Balanced Scorecard από τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης αφού προσδιορίζοντας τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας να αναπτύξουμε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες και να ελέγχουμε την επιχειρησιακή τους λειτουργία πράγμα που είναι αδύνατον χρησιμοποιώντας μόνο τους οικονομικούς δείκτες των παλαιότερων συστημάτων μέτρησης απόδοσης.

3.6.1 Η αλυσίδα αξίας της εσωτερικής διάστασης

Κάθε επιχείρηση έχει μια μοναδική εσωτερική διαδικασία να παράγει αξία τόσο για τους πελάτες της όσο και για τους ιδιοκτήτες – μετόχους της. Αναλύοντας αυτήν την αλυσίδα μπορούμε να την χωρίσουμε σε τρεις κύριες κατηγορίες:

- **Καινοτομία**
- **Επιχειρησιακή λειτουργία**
- **Υπηρεσίες μετά την παροχή ή την πώληση (After Sales)**

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών έτσι ώστε να αναπτυχθούν τα ανάλογα προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες θα καλύπτουν αυτές τις ανάγκες. Η δεύτερη κατηγορία, αυτή της επιχειρησιακής λειτουργίας, είναι αυτή που παρέχει στους πελάτες τις υπάρχουσες υπηρεσίες ή προϊόντα. Η άριστη επιχειρησιακή λειτουργία με το λιγότερο δυνατό κόστος παραμένει ακόμα και σήμερα ένας σημαντικός στόχος οποιασδήποτε επιχείρησης. Ωστόσο η σημασία της είναι σχετικά υποβαθμισμένη σε σχέση με το παρελθόν όπου ήταν το μοναδικό σημείο ενδιαφέροντος της αλυσίδας αξίας.

Ένα από τα πιο σημαντικά βήματα που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια στην αλυσίδα αξίας είναι η παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα έχουν αναπτύξει ειδικές στρατηγικές για τέτοιου είδους υπηρεσίες με μοναδικό σκοπό την αύξηση της προσφερόμενης αξίας στον πελάτη.

3.6.1.1 Η διαδικασία της καινοτομίας.

Ο τομέας έρευνας και ανάπτυξης είναι για τις επιχειρήσεις μια σημαντική εσωτερική διαδικασία. Οι επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερο βάρος να είναι επίκαιρος και αποτελεσματικός στις απαιτήσεις των πελατών σε σχέση με το παρελθόν όπου μεγαλύτερη βαρύτητα δίνονταν στην επίτευξη τελειότητας στην καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία. Υπάρχει μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της καινοτομίας και των καθημερινών

επιχειρησιακών λειτουργιών ειδικά για τις επιχειρήσεις που τα προϊόντα τους έχουν μεγάλα χρονικά διαστήματα σχεδίασης και παραγωγής όπως τα φαρμακευτικά προϊόντα, τα χημικά, οι συσκευές υψηλής τεχνολογίας καθώς και τα λογισμικά πακέτα. Όταν αυτά τα προϊόντα φτάσουν στο στάδιο της παραγωγής το μικτό κέρδος μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να είναι αρκετά υψηλό αλλά οι ευκαιρίες για περικοπές στο κόστος παραγωγής είναι περιορισμένες. Τα περισσότερα κόστη συμβαίνουν και στην ουσία δημιουργούνται παράλληλα κατά την σχεδίαση και ανάπτυξη του προϊόντος καθιστώντας αναγκαία την ενσωμάτωση της διαδικασίας καινοτομίας στην εσωτερική διάσταση μιας επιχείρησης. Μπορούμε να περιγράψουμε την διαδικασία της καινοτομίας σαν ένα μεγάλο «κύμα» δημιουργίας αξίας στο οποίο οι επιχειρήσεις θα αναλύουν τις νέες τάσεις της αγοράς, θα προσδιορίζουν τους μελλοντικούς πελάτες και θα καλύπτουν τις μελλοντικές ανάγκες των υπαρχόντων πελατών. Σε αντίθεση η καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία είναι ένα «μικρό» κύμα παραγωγής αξίας στο οποίο οι επιχειρήσεις προσφέρουν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Η διαδικασία της καινοτομίας μπορούμε να πούμε ότι αποτελείται από δύο συστατικά. Στο πρώτο συστατικό η διοίκηση με εργαλείο τη έρευνα αγοράς προσδιορίζει το μέγεθος της στοχευόμενης αγοράς, τις απαιτήσεις των πελατών καθώς και την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει. Καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες με σκοπό να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών η σωστή και αξιόπιστη πληροφόρηση σχετικά με τα μεγέθη της αγοράς και των αναγκών του πελάτη αποτελούν ικανή και αναγκαία συνθήκη για ένα

υψηλό αποτέλεσμα. Παράλληλα μέσα από ερωτηματολόγια στο υπάρχον πελατολόγιο μπορούν επίσης να εντοπιστούν επιχειρηματικές ευκαιρίες για προϊόντα ή υπηρεσίες.

Κατά το παρελθόν είχε δοθεί ελάχιστη σημασία στην ανάπτυξη δεικτών μέτρησης απόδοσης στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις κατά το παρελθόν εστίαζονταν στην διαδικασία παραγωγής και στην διαδικασία της επιχειρησιακής λειτουργίας που ήταν και λογικό αφού τα περισσότερα κόστη αφορούσαν την διαδικασία παραγωγής και όχι τον τομέα έρευνας και ανάπτυξης όπου το ζητούμενο ήταν επίτευξη μεγάλων ρυθμών παραγωγής. Σήμερα πολλές επιχειρήσεις αποκτούν επιχειρησιακό προβάδισμα μέσα από μια συνεχή προσφορά καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τέτοιο βαθμό ώστε η διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης να αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Ο βαθμός επιτυχίας του τομέα έρευνας και ανάπτυξης πρέπει να αξιολογείται και να παρακινείται με συγκεκριμένους στόχους και δείκτες απόδοσης.

Η αυξημένη σημασία του τομέα έρευνας και ανάπτυξης οδήγησε τις εταιρείες να επενδύσουν μεγαλύτερα κεφάλαια σε αυτόν τον τομέα. Στην πραγματικότητα πολλές επιχειρήσεις ξοδεύουν περισσότερα για την έρευνα, τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη από ότι ξοδεύουν για την παραγωγή και τις άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες. Χαρακτηριστικά μια εταιρεία παραγωγής εξαρτημάτων αυτοκινήτου ανακάλυψε ότι το 10% των συνολικών εξόδων αφορούσε έξοδα R&D ενώ το 9% αφορούσε τα άμεσα εργατικά παραγωγής.

3.6.1.2 Η διαδικασία της επιχειρησιακής λειτουργίας

Η διαδικασία επιχειρησιακής λειτουργίας (Operations) αποτελεί όπως είπαμε και παραπάνω το μικρό «κύμα» δημιουργίας αξίας στην επιχείρηση. Το «κύμα» αυτό ξεκινά με την λήψη παραγγελίας από έναν πελάτη και τελειώνει με την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη.

Οι σημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες τείνουν να είναι επαναλαμβανόμενες σε τέτοιο βαθμό ώστε οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται στο σύγχρονο management να μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν έτσι ώστε να ελεγχθούν και να βελτιωθούν λειτουργίες όπως η λήψη και η επεξεργασία μιας παραγγελίας, η παραγωγή καθώς και η παράδοση της. Οι επιχειρησιακές λειτουργίες παραδοσιακά ελέγχονταν από οικονομικούς δείκτες που οδήγησε όμως σε δυσλειτουργίες. Για να κρατηθεί για παράδειγμα χαμηλά το κόστος ανά μονάδα προϊόντος δημιουργήθηκαν μεγάλα αποθέματα, η αλλαγή από προμηθευτή σε προμηθευτή για την επίτευξη καλύτερων τιμών οδήγησε σε μεγάλες αποθεματοποιήσεις και πτώση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος. Έτσι λοιπόν σε ένα περιβάλλον που απαιτεί μικρό χρόνο αντίδρασης, υψηλή ποιότητα παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας δημιουργήθηκε η ανάγκη της παρακολούθησης καθώς και μέτρησης αυτών των χαρακτηριστικών καθώς είναι απαραίτητα στην

ικανοποίηση του πελάτη, στοιχείο το οποίο θα οδηγήσει στην επίτευξη των οικονομικών στόχων της επιχείρησης.

3.6.1.3 Υπηρεσίες μετά την παροχή ή την πώληση (After Sales)

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις δίνουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στην παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση σε μια προσπάθεια να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών τους. Η συνηθέστερη μορφή τέτοιων υπηρεσιών είναι η εγγύηση που παρέχεται για την καλή λειτουργία ενός προϊόντος που τις περισσότερες φορές καλύπτει το κόστος των επισκευών αν τυχόν υπάρξει κάποιο ελάττωμα καθώς και τις διαδικασίες επιστροφής και αντικατάστασης στην περίπτωση που το προϊόν κρίνεται πέρα επισκευής. Εταιρείες που πουλάνε Servers οι οποίοι αποτελούν την καρδιά για την λειτουργία των ERP, WMS καθώς και άλλων προγραμμάτων απαραίτητων για την καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία γνωρίζουν ότι ο χρόνος που απαιτείται για τις εργασίες συντήρησης και επισκευής είναι πολύ σημαντικός. Εταιρείες όπως η DELL ενισχύουν την αξία των προϊόντων που παράγουν με την προσφορά στους πελάτες τους γρήγορων και αξιόπιστων υπηρεσιών επισκευής οι οποίες μειώνουν στο ελάχιστο τις οικονομικές απώλειες από τους νεκρούς χρόνους λόγω βλαβών και υπολειτουργίας των servers.

Οι εταιρείες που προσπαθούν να καλύψουν τις απαιτήσεις των πελατών τους με την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών μετά την πώληση, μπορούν να εκτιμήσουν την απόδοσή τους εφαρμόζοντας ποιοτικούς, οικονομικούς καθώς και χρονικούς δείκτες στις διαδικασίες After Sales. Έτσι οι χρονικοί κύκλοι –

Λήψη του αιτήματος του πελάτη έως την πλήρη εξυπηρέτησή του- μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως στοιχείο μέτρησης της ταχύτητας εξυπηρέτησης. Η αποδοτικότητα των υπηρεσιών After Sales μπορεί να αξιολογηθεί από οικονομικούς δείκτες όπως, το κόστος των πόρων που χρησιμοποιούνται για την επιχειρησιακή λειτουργία του τμήματος After Sales ως προς τον αριθμό των αιτημάτων που ικανοποιούνται.

Μια άλλη διάσταση υπηρεσιών μετά την πώληση είναι οι διαδικασίες τιμολόγησης και είσπραξης. Οι εταιρείες σε μια προσπάθεια να μειώσουν το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την ολοκλήρωση της παροχής μιας υπηρεσίας ή έργου έως την είσπραξη του ποσού διαθέτουν όλο και περισσότερους πόρους στο τμήμα After Sales αφού η συνηθέστερη αιτία καθυστέρησης πληρωμών δεν είναι το ύψος του ποσού του τιμολογίου, ούτε η αμέλεια του υπαλλήλου να υπενθυμίσει στον πελάτη για την έγκαιρη πληρωμή του αλλά η πεποίθηση του πελάτη ότι η υπηρεσία ή το προϊόν που αγόρασε δεν λειτουργεί – κατά την δική του άποψη πάντα- αποτελεσματικά.

Ομοίως επειδή στην εποχή μας υπάρχουν αρκετές, δικαιολογημένες ή αδικαιολόγητες, περιβαλλοντικές ανησυχίες εταιρείες που έχουν δραστηριότητες που σχετίζονται με επικίνδυνα για το περιβάλλον υλικά εφαρμόζουν δείκτες απόδοσης στους τομείς της ασφαλούς διαχείρισης των αποβλήτων που παράγουν. Οι επιχειρήσεις αυτές αναγνωρίζουν ότι οι καλές σχέσεις που δημιουργούνται με την υπόλοιπη κοινωνία λόγω της περιβαλλοντολογικής τους πολιτικής τους επιτρέπουν την συνέχιση των δραστηριοτήτων τους χωρίς αντιδράσεις. Έτσι δείκτες που μετρούν την ποσότητα των αποβλήτων που παράγονται παίζουν σημαντικό ρόλο στην

διαμόρφωση-διατήρηση μιας οικολογικής εικόνας η οποία επιτρέπει στην εταιρεία να λειτουργεί με τίμημα μια μικρή αύξηση των παραγωγικών εξόδων.

Συνοψίζοντας στην εσωτερική διάσταση η διοίκηση προσδιορίζει τις κρίσιμες διαδικασίες στις οποίες μια επιχείρηση πρέπει να βελτιώσει έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των μετόχων καθώς και των πελατών. Τα συμβατικά συστήματα μέτρησης απόδοσης επικεντρώνουν την προσοχή τους στην παρακολούθηση και βελτίωση του κόστους, της ποιότητας και του χρόνου στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες. Σε αντίθεση στην προσέγγιση του Balance Scorecard οι απαιτήσεις για βελτίωση της εσωτερικής διάστασης της επιχείρησης ενεργοποιούνται από τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παράδειγμα αυτής της προσέγγισης είναι η ανάδειξη της καινοτομίας ως βασικού συστατικού της εσωτερικής διάστασης της επιχείρησης. Η διαδικασία της καινοτομίας προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά του πελατολογίου που η επιχείρηση θέλει να εξυπηρετήσει και στην συνέχεια ακολουθεί ο σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα ικανοποιούν αυτό το πελατολόγιο. Μια τέτοια προσέγγιση παρακινεί την επιχείρηση να διαθέσει τους απαραίτητους πόρους στην έρευνα , τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη διαδικασιών που θα δημιουργήσουν νέα προϊόντα , υπηρεσίες και αγορές. Η διαδικασία επιχειρησιακής λειτουργίας παραμένει σημαντική και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν το κόστος , την ποιότητα , τον χρόνο και άλλα χαρακτηριστικά που θα χρησιμοποιήσουν για να παραδώσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στο κομμάτι της αγοράς που έχουν επιλέξει συνδυάζοντάς τα με υψηλές παροχές μετά την πώληση για την διατήρηση της ικανοποίησης του πελάτη. Μερικοί από τους δείκτες της εσωτερικής διάστασης περιγράφονται παρακάτω:

VI. Παραδείγματα Δεικτών στην Εσωτερική Διάσταση

Μέσο Κόστος ανά Παραγγελία	Σωστή Παράδοση
Γύρισμα Αποθέματος	Έξοδα R&D
Μείωση Ελαττωματικών	Μέσος Χρόνος Παράδοσης

3.7 Η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης

Η τέταρτη και τελευταία διάσταση σε ένα Balance Scorecard μας δίνει τους στόχους καθώς και δείκτες απόδοσης που να οδηγούν στην μάθηση και στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Οι στόχοι που έχουν τεθεί στις υπόλοιπες διαστάσεις του Balanced Scorecard προσδιορίζουν το που η επιχείρηση πρέπει να βελτιωθεί έτσι ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή απόδοση. Οι αντικειμενικοί στόχοι στην διάσταση της μάθησης και της ανάπτυξης οδηγούν στην απαραίτητη υποδομή έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί στις άλλες διαστάσεις του balanced scorecard μιας επιχείρησης. Σε πολλές επιχειρήσεις έχει παρατηρηθεί ότι όταν τα στελέχη της αξιολογούνταν αποκλειστικά με βάση τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα που πετύχαιναν ήταν δύσκολο να έχουν διατηρήσει ως ποσό τμήμα του προϋπολογισμού τους για την εκπαίδευση των υφισταμένων, την αναβάθμιση των χρησιμοποιούμενων συστημάτων καθώς και την βελτιστοποίηση των εργασιών. Επενδύσεις τέτοιου είδους θεωρούνταν ως «πολυτέλειες» και αφού λογίζονταν ως έξοδα από τα παραδοσιακά μοντέλα που στηρίζονταν στην χρηματοοικονομική προσέγγιση ήταν τα πρώτα που έφεταν θύματα για την επίτευξη καλύτερων χρηματοοικονομικών

αποτελεσμάτων με άμεση συνέπεια την καλύτερη αξιολόγηση τους. Οι μακροπρόθεσμες όμως συνέπειες από την συνεχή μη εκπαίδευση των εργαζομένων, της μη αναβάθμισης των συστημάτων καθώς και της μη βελτίωσης των λειτουργιών που φυσικά δεν θα ήταν άμεσα ορατές δεν υπολογίζονταν καθόλου και όλοι ήλπιζαν ότι δεν θα ήταν αυτοί που τελικά θα τα αντιμετώπιζαν.

Η μεθοδολογία του Balance Scorecard δίνει ιδιαίτερη σημασία στην επένδυση για το μέλλον. Η επένδυση δεν είναι μόνο η διάθεση πόρων για εξοπλισμό και έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι οι επενδύσεις σε εξοπλισμό και έρευνα και ανάπτυξη είναι πάρα πολύ σημαντικές αλλά είναι εξαιρετικά απίθανο να αποδώσουν χωρίς την ανάλογη επένδυση στις βασικές δομές μιας επιχείρησης όπως οι εργαζόμενοι, τα χρησιμοποιούμενα συστήματα καθώς και οι διαδικασίες. Οι βασικές κατηγορίες της διάστασης μάθησης και ανάπτυξης μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κύριες κατηγορίες:

- **Δυνατότητες των εργαζομένων**
- **Δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων**
- **Κίνητρα, παρότρυνση και ευθυγράμμιση**

Θα επιχειρήσουμε παρακάτω να εμβαθύνουμε σε αυτές τις τρεις κατηγορίες οι οποίες θα μας δώσουν μια πληρέστερη εικόνα για την διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης.

3.7.1 Δυνατότητες των Εργαζομένων

Μια από τις πιο δραματικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης τα τελευταία χρόνια ήταν η αναβάθμιση του ρόλου του εργαζόμενου σε αυτήν. Τρανταχτό παράδειγμα αποτελεί η αναγνώριση της συμμετοχής στην εξέλιξη της επιχείρησης καθώς και η αναβάθμιση του ρόλου του εργαζόμενου από τις αρχές του σύγχρονου management στον αιώνα της πληροφορίας σε σχέση με τις ιδέες και τις αντιλήψεις που επικρατούσαν κατά την βιομηχανική περίοδο. Η εμφάνιση γιγαντιαίων βιομηχανικών επιχειρήσεων καθώς και οι πρώιμες αρχές διοίκησης οδήγησαν σε μια κατάσταση όπου οι επιχειρήσεις ζητούσαν εργαζόμενους για να κάνουν μια αυστηρά καθορισμένη εργασία. Η ανώτατη διοίκηση αυτών των οργανισμών καθόρισε με αυστηρή ακρίβεια τις εργασίες που έπρεπε να κάνει ο κάθε εργαζόμενος και ακόλουθα ανέπτυξε τα κατάλληλα εργαλεία παρακολούθησης για να διασφαλίσει ότι τα ακολουθούσε. Κυρίαρχη σκέψη της ανώτατης διοίκησης ήταν πως οι εργαζόμενοι πληρώνονται για να δουλεύουν και όχι να σκέφτονται.

Στην σύγχρονη εποχή όμως όλη η δουλειά ρουτίνας έχει αυτοματοποιηθεί. Παντού υπάρχουν αυτόματα συστήματα παραγωγής ελεγχόμενα από υπολογιστή τα οποία έχουν αντικαταστήσει το μοντέλο του παραδοσιακού εργάτη. Ακόμα και στον τομέα των υπηρεσιών οι εταιρείες όλο και σε μεγαλύτερο βαθμό χρησιμοποιούν τις εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας για δουλειές ρουτίνας όπως η παραγγελιοδοσία. Επιπρόσθετα οι δουλειές ρουτίνας με την επίτευξη ίδιας παραγωγικότητας και ίδιας ποιότητας δεν είναι από μόνες τους αρκετές για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ομοίως

το δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον που υπάρχει στις μέρες μας καθιστά το παλιό επιχειρησιακό μοντέλο που στηριζόταν αποκλειστικά στην θέσπιση διαδικασιών και στην απαρέγκλιτη τήρηση τους αναχρονιστικό. Σήμερα οι ιδέες για την βελτιστοποίηση των διαδικασιών καθώς και για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να έρχονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους που ζουν καθημερινά την επιχειρησιακή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτή όμως η λειτουργία, δηλαδή της παραγωγής ιδεών, προϋποθέτει την αναβάθμιση του ρόλου των εργαζομένων και απαιτεί σημαντική εκπαίδευση έτσι ώστε να χρησιμοποιήσουν την σκέψη τους και τις ικανότητες τους για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η κατηγορία της «δυνατότητας των εργαζομένων» χρησιμοποιεί αντικειμενικούς στόχους που προέρχονται από μια επιμέρους ομάδα η οποία αναλύεται ομοίως σε τρεις κατηγορίες οι οποίες περιγράφονται ως παρακάτω:

- Ικανοποίηση Εργαζόμενου
- Διατήρηση Εργαζομένων
- Παραγωγικότητα Εργαζομένων

Στην συνέχεια θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε περισσότερο τις τρεις παραπάνω κατηγορίες σε μια προσπάθεια να εξηγήσουμε τους παράγοντες που οδηγούν σε μια αναβάθμιση των δυνατοτήτων των εργαζομένων.

3.7.1.1 Ικανοποίηση εργαζόμενου

Η προσπάθεια μέτρησης της ικανοποίησης του εργαζόμενου αναγνωρίζει την σημαντικότητα που έχει για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, το ηθικό καθώς και η γενικότερη ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Εργαζόμενοι με υψηλό αίσθημα ικανοποίησης έχουν αυξημένη παραγωγικότητα, ταχύτητα αντίδρασης και παρέχουν υψηλή ποιότητα υπηρεσιών ή προϊόντων. Μελέτες έχουν δείξει ότι υπάλληλοι που είχαν στις εσωτερικές έρευνες υψηλό δείκτη ικανοποίησης είχαν και τάση να παρέχουν στους πελάτες τους υψηλά ποιοτικές υπηρεσίες. Έτσι πολλές επιχειρήσεις που στοχεύουν σε υψηλά επίπεδα στον τομέα ικανοποίησης του πελάτη πρέπει να έχουν και ικανοποιημένους εργαζόμενους για να παρέχουν και υψηλά ποιοτικές υπηρεσίες.

Το ηθικό των εργαζομένων ομοίως είναι πολύ σημαντικό, ειδικά για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών όπου οι χαμηλόβαθμοι εργαζόμενοι έχουν συχνή επικοινωνία με τους πελάτες. Οι εταιρείες μετρούν την ικανοποίηση του συνόλου υπαλλήλων τους με ερωτηματολόγια μια φορά τον χρόνο ή μηνιαία επιλέγοντας ένα τυχαίο δείγμα. Βασικά στοιχεία ενός ερωτηματολογίου που μετρά την ικανοποίηση του εργαζόμενου είναι τα παρακάτω :

- Συμμετοχή στις αποφάσεις της εταιρείας
- Αναγνώριση της καλής επαγγελματικής επίδοσης

- Πρόσβαση σε ικανοποιητικό βαθμό σε πληροφορίες έτσι ώστε να υπάρχει καλή επαγγελματική επίδοση.
- Υποστήριξη και ενθάρρυνση της δημιουργικότητας.
- Υποστήριξη από την διοίκηση
- Γενική ικανοποίηση από την εταιρεία.

Το τελικό συμπέρασμα από την παραπάνω έρευνα αποτυπώνεται στο Balance Scorecard της επιχείρησης όπου η διοίκηση μπορεί να αναλύσει περαιτέρω τα αποτελέσματα ανά τμήμα, τοποθεσία και προϊστάμενο.

3.7.1.2 Διατήρηση εργαζομένων

Η διατήρηση των εργαζομένων έχει ως σκοπό την διατήρηση των εργαζομένων στους οποίους η επιχείρηση έχει μακροπρόθεσμο ενδιαφέρον. Η θεωρία που στηρίζει τον παραπάνω σκοπό είναι ότι οι εταιρείες που κάνουν επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό τους δεν θέλουν να έχουν τμήματα τα οποία είναι μη χρειαζόμενα διότι αντιπροσωπεύουν απώλειες στο διανοητικό κεφάλαιό της. Οι εργαζόμενοι που παραμένουν στην επιχείρηση πολλά χρόνια μεταφέρουν τις αξίες της, την εμπειρία και τις περισσότερες φορές την ευαισθησία στις ανάγκες των πελατών. Η διατηρησιμότητα των εργαζομένων συνήθως αποτυπώνεται ως ποσοστό στον δείκτη κινητικότητας του προσωπικού.

3.7.1.3 Παραγωγικότητα εργαζομένων

Η παραγωγικότητα του εργαζομένου αποτελεί έναν βασικό δείκτη από την όλη προσπάθεια της επιχείρησης να εκπαιδεύσει το προσωπικό της, να ανυψώσει το ηθικό τους, να τους παροτρύνει καθώς και να βελτιώσει τις εσωτερικές διαδικασίες με τελικό στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο στόχος είναι να συνδέσουμε την συνολική παραγωγικότητα με τον αριθμό των υπαλλήλων που δούλεψαν για αυτήν την παραγωγικότητα. Γενικά υπάρχουν πολλοί τρόποι μέτρησης της παραγωγικότητας οι οποίοι αναλύονται παρακάτω.

Ο απλούστερος τρόπος μέτρησης της παραγωγικότητας είναι ο δείκτης που προκύπτει από την διαίρεση του τζίρου ως προς τον αριθμό των εργαζομένων. Ο δείκτης αυτός απεικονίζει το ποσό του τζίρου από κάθε υπάλληλο της εταιρείας. Όσο η εταιρείες και οι υπάλληλοι γίνονται πιο αποδοτικοί με την παροχή περισσότερων υπηρεσιών ή πωλήσεων τόσο θα αυξάνει το ποσό του τζίρου που αντιστοιχεί σε κάθε υπάλληλο.

Ο τζίρος ανά εργαζόμενο παρότι είναι ένας απλός και κατανοητός δείκτης παραγωγικότητας έχει κάποιους περιορισμούς ειδικά αν έχουν τεθεί πιεστικοί και φιλόδοξοι στόχοι. Ένας από τους βασικούς περιορισμούς είναι ότι το κόστος εμπεριέχεται μέσα στον συνολικό τζίρο έτσι πολλές φορές υπάρχει το φαινόμενο που ο τζίρος ανά εργαζόμενο μπορεί να αυξάνεται αλλά παράλληλα να υπάρχει μείωση της κερδοφορίας. Σαν ένας δείκτης που μετρά κάποιο αντικειμενικό σκοπό και αποτελείται από έναν αριθμητή και έναν παρανομαστή για να αυξήσεις το αποτέλεσμα μπορούμε να ακολουθήσουμε δύο δρόμους: Η

αυξάνουμε τον αριθμητή (τζίρος) χωρίς να πειράζουμε τον παρανομαστή(αριθμός εργαζομένων) ή μειώνουμε τον παρανομαστή, δηλαδή μειώνουμε τον αριθμό των εργαζομένων. Στην δεύτερη περίπτωση, που είναι και η λιγότερο ενδεικνυόμενη, η επιχείρηση μπορεί να έχει σχεδόν άμεσα οικονομικά οφέλη αλλά θέτει τις μελλοντικές τις δυνατότητες σε μεγάλο κίνδυνο. Για να περιορίσουμε τέτοια φαινόμενα ο συγκεκριμένος δείκτης θα πρέπει να εξισορροπείται και με άλλους οικονομικούς δείκτες , όπως προστιθέμενη αξία ανά υπάλληλο, έτσι ώστε τα αποτελέσματα που μας δίνει να μην οδηγούν σε μελλοντικές δυσλειτουργίες.

3.7.2 Δυνατότητες πληροφοριακών συστημάτων

Η παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και η συνεχής τους εκπαίδευση μπορεί να είναι αναγκαία για την επίτευξη φιλοδοξιών στους τομείς των εσωτερικών διαδικασιών, της καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη αλλά από μόνες τους είναι μάλλον δύσκολο να είναι επαρκείς για την πραγματοποίηση των παραπάνω φιλοδοξιών. Οι εργαζόμενοι για να είναι αποτελεσματικοί χρειάζονται ένα τεράστιο μέγεθος από αξιόπιστες πληροφορίες για τις εσωτερικές διαδικασίες, οικονομικά και πελατειακά στοιχεία.

Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη χρειάζονται έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση σε σημείο να γνωρίζουν όχι

μόνο τα είδη ή της υπηρεσίες που του παρέχονται αλλά και πιθανούς τρόπους εκμείευσης πιθανών αναγκών.

Ομοίως οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχειρησιακή λειτουργία χρειάζονται ανάλογες πληροφορίες για την ολοκλήρωση της παραγγελίας, την παραγωγή καθώς και τα αποθέματα. Μόνο αν διαθέτουν αυτή την πληροφόρηση μπορούν να διατηρούν προγράμματα βελτίωσης αποδοτικότητας που με την βοήθεια τους θα εξαλείφουν τις δυσλειτουργίες με άμεση επίδραση στο κόστος, τον χρόνο και τις απώλειες από τις καθημερινές λειτουργίες. Η ύπαρξη σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων είναι προϋπόθεση για την βελτίωση από τους υπαλλήλους των εσωτερικών διαδικασιών μιας επιχείρησης η οποία μπορεί να είναι συνεχής, μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας ή περιοδική μέσα από επανασχεδιασμό. Πολλές επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει στον ορισμό με την μορφή δείκτη σχετικά με την στρατηγική επάρκεια σε πληροφοριακά συστήματα. Ο δείκτης αυτός απεικονίζει την διαθεσιμότητα των πληροφοριών που παρέχονται σε σχέση με τις ανάγκες που προκύπτουν από την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Δείκτες για την επάρκεια μπορούν να είναι, το ποσοστό των εργασιών που έχουν στοιχεία σε πραγματικό χρόνο για την ποιότητα, τον χρόνο εξυπηρέτησης καθώς και το κόστος καθώς και το ποσοστό των υπαλλήλων που έχουν καθημερινή επαφή με πελάτες και έχουν on-line πρόσβαση για διάφορα στοιχεία των πελατών.

3.7.3 *Κίνητρα, Παρότρυνση και ευθυγράμμιση*

Ακόμα και υπάλληλοι με εξαιρετική εξειδίκευση που τους παρέχεται άριστη πληροφόρηση πολλές φορές δεν συνεισφέρουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης αν δεν τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα ή αν δεν έχουν την ελευθερία να πάρουν αποφάσεις και να δράσουν ανάλογα. Για τους παραπάνω λόγους οι εκκινήτες της προσπάθειας για μάθηση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι τα κίνητρα που παρέχει στους υπαλλήλους της.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να μετρήσουμε το βαθμό των κινήτρων και της παρότρυνσης των εργαζομένων. Ένας απλός και ευρέως χρησιμοποιούμενος τρόπος είναι να χρησιμοποιούμε τον αριθμό των προτάσεων των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Ο δείκτης αυτός αποτυπώνει τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στην προσπάθεια της επιχείρησης να αναπτυχθεί. Ο δείκτης αυτός μπορεί να ενδυναμωθεί με συμπληρωματικούς δείκτες όπως ο αριθμός των προτάσεων των εργαζομένων που εφαρμόστηκαν. Σε μια επιχείρηση για παράδειγμα η διεύθυνση δεν ήταν ευχαριστημένη από την ποιότητα και το επίπεδο συμμετοχής. Σαν ένα μέτρο για να αλλάξει αυτή η κατάσταση άρχισαν να δημοσιοποιούν τις επιτυχημένες προτάσεις των εργαζομένων για να υπάρχει οπτικοποίηση της επιτυχίας ενός τέτοιου μέτρου. Ομοίως δημοσιοποιούσαν τις βελτιώσεις και τα οφέλη που προέκυπταν από τέτοιες προτάσεις και καθιέρωσαν ένα σύστημα ανταμοιβών για αυτές. Η εφαρμογή του μέτρου αυτού οδήγησε στην αύξηση τόσο των προτάσεων

που υποβάλλονταν από τους εργαζόμενους όσο και των προτάσεων που τελικά εφαρμόζονταν.

Οι προτάσεις που γίνονται από τους εργαζομένους δεν πρέπει να περιορίζονται μόνο σε θέματα μείωσης κόστους διότι για να είναι η διαδικασία της εφαρμογής προτάσεων πλήρης θα πρέπει να υπάρχουν υποδείξεις για βελτίωση σε θέματα ποιότητας, απόδοσης τα οποία αποτελούν σημαντικά στοιχεία βελτίωσης. Μερικοί από του δείκτες Μάθησης και ανάπτυξης είναι οι παρακάτω :

VII. Παραδείγματα Δεικτών Μάθησης και Ανάπτυξης

Μέσος Χρόνος Παραμονής	Ώρες σε Εκπαίδευση
Ατυχήματα	Ποσοστό υπαλλήλων με Ανώτατες σπουδές
Απουσίες	Ρυθμός Ανακύκλωσης Προσωπικού

4 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ (LOGISTICS) – OUTSOURCING-3PL

4.1 *Ιστορική Αναδρομή και ερμηνεία του όρου Logistics*

Στις ημέρες μας όλο και συχνότερα συναντάμε, ακούμε, διαβάζουμε τον όρο logistics και πόσο είναι κρίσιμος για την επιτυχία μιας επιχείρησης, τις δυνατότητες εξέλιξης που παρουσιάζει καθώς και την όλο και περισσότερη ενασχόληση στελεχών με τα προβλήματα που εμφανίζει η εφοδιαστική αλυσίδα και την προσπάθεια λύσης τους. Τί είναι όμως πραγματικά logistics; Κατά το παρελθόν έχουν δοθεί διάφορες ερμηνείες ως προς τον καθορισμό τους. Οι όροι Φυσική διανομή, διανομή, διαχείριση αποθεμάτων, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, μεταφορές, προμήθειες αποθήκευση χρησιμοποιούνταν συχνά για την ερμηνεία του όρου. Όλα τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι ο όρος αναφέρεται στο ίδιο σκοπό: Την διαχείριση της ροής των αγαθών από το σημείο παραγωγής τους στο σημείο τελικής διάθεσης. Η ερμηνεία του όρου logistics που δίνεται από το Council of Logistics Management είναι : Η διαδικασία σχεδίασης, εφαρμογής και ελέγχου, με σωστή σχέση κόστους, ενός συστήματος ροής αγαθών και των πληροφοριών που τις συνοδεύουν από το σημείο παραγωγής έως το σημείο κατανάλωσης με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών.

Τα Logistics προεξετάστηκαν στις αρχές του 20^{ου} αιώνα παρά το γεγονός ότι σαν δραστηριότητα είναι από τις παλαιότερες που υπάρχουν. Ο Παγκόσμιος Πόλεμος και ο εφοδιασμός- λογιστική υποστήριξη των στρατευμάτων έδωσε περισσότερη ώθηση στην ανάπτυξη του όρου. Κατά τις δεκαετίες του 50'-60' η

ανάγκη για όλο και μεγαλύτερη παραγωγή περιόρισε τον αριθμό των εξελίξεων στον χώρο, πράγμα που άλλαξε μετά την πετρελαϊκή κρίση στα τέλη του 70' όπου η δυνατότητα παραγωγής αγαθών πέρασε σε δεύτερη μοίρα και νέες επιστήμες-τεχνικές όπως το Marketing και τα Logistics κλήθηκαν να αναζωογονήσουν τις πωλήσεις και να μειώσουν τα κόστη σε ένα όλο και πιο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η επόμενη επανάσταση στον χώρο των Logistics έγινε με την όλο και μεγαλύτερη εισαγωγή της πληροφορικής η οποία επέτρεψε την εφαρμογή νέων τεχνικών(Kanban-JIT), την εισαγωγή νέων προγραμμάτων ειδικά σχεδιασμένα για την διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας (WMS,MRP,MRPII). Τέλος σήμερα σε ένα παγκόσμιο επιχειρηματικό γίνεσθαι οι επιχειρήσεις ανακάλυψαν μεγαλύτερες προοπτικές αγορών, κατασκευής σε χώρες μακριά από την φυσική έδρα της εταιρείας με συνέπεια την αύξηση της σπουδαιότητας του ρόλου των Logistics.

4.2 Outsourcing (Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων)

Σε ένα λοιπόν παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον με αναρίθμητες ευκαιρίες αλλά και κινδύνους για τις σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να αναπτυχθούν νέες οργανωτικές δομές και νέες σχέσεις με όσους συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης. Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης χωρίζεται κατά τον M.Porter σε δύο ομάδες, τις κύριες (που έχουν να κάνουν με την δημιουργία, την διανομή, την προώθηση και την υποστήριξη ενός προϊόντος) και τις υποστηρικτικές (όπου περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την σωστή λειτουργία τους). Κεντρικό έτσι

ερώτημα που προκύπτει είναι ποιές δραστηριότητες θα εκτελούνται από την ίδια την επιχείρηση και ποιές θα ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες (Outsourcing).

Στις μέρες μας όλο και περισσότερες εταιρείες εξωτερικεύουν μέρος των εργασιών τους. Παραδοσιακά δραστηριότητες όπως καθαρισμός γραφείων, συντήρηση, ασφάλεια δίνονταν σε εξωτερικούς συνεργάτες ή εταιρείες. Από τις αρχές όμως της δεκαετίας του 80' οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εξωτερικεύουν σημαντικές δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός των προϊόντων, το λογιστήριο, την παραγωγή τους, την διαχείριση και διανομή των εμπορευμάτων τους. Για παράδειγμα οι περισσότερες αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν στην ουσία αναλάβει τον ρόλο τελικής συναρμολόγησης αφού η πλειοψηφία των εξαρτημάτων κατασκευάζεται από ένα μεγάλο αριθμό εξωτερικών προμηθευτών και οι ίδιες έχουν κρατήσει την κατασκευή κρίσιμων μερών όπως οι κινητήρες. Η τάση αυτή που μερικές φορές μπορεί να την χαρακτηρίσουμε και ως «μόδα» μπορεί να επιφέρει τα παρακάτω πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση (Βιομηχανική, Εμπορική, Παροχής Υπηρεσιών) κάτω από σωστές προϋποθέσεις:

A) Πλεονέκτημα κόστους.

Μέσω της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων μπορούν να μειωθούν τα συνολικά κόστη και να βελτιωθεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την αποφυγή της δέσμευσης κεφαλαίων από την επιχείρηση για δραστηριότητες οι οποίες εμφανίζουν κατά περιόδους υποαπασχόληση, την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας καθώς και την αποφυγή επενδύσεων σε

νέες τεχνολογίες ή μηχανήματα οι οποίες θα καθιστούσαν την παραγωγή προϊόντος ή υπηρεσίας ασύμφορη από την ίδια.

B) Διασπορά κινδύνου.

Η επιχείρηση προσδοκά σημαντικά οφέλη από την διασπορά του κινδύνου καθώς το μοιράζεται με τους εξωτερικούς συνεργάτες της. Σε περίπτωση λοιπόν που υπάρξει κάποια μείωση στην ζήτηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τότε η ζημιά θα είναι σημαντικά χαμηλότερη σε σχέση με την ζημιά που θα είχε αν παρήγαγε η ίδια τα προϊόντα.

Γ) Επιλογή συνεργατών- Καλύτερη κατανομή πόρων.

Η εταιρεία η οποία επιλέγει να εξωτερικεύσει δραστηριότητες έχει την δυνατότητα να αλλάξει τον συνεργάτη της αν δεν είναι ευχαριστημένη με το επίπεδο των παρεχόμενων προς αυτή υπηρεσιών. Επιπρόσθετα η επιχείρηση εφόσον έχει εξωτερικεύσει τις λειτουργίες εκείνες που δεν αποτελούν για αυτήν κρίσιμες μπορεί να επικεντρωθεί με αυτές που αποτελούν κατά την άποψη της θεμελιώδεις για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πέρα όμως από τα πλεονεκτήματα που εμφανίζονται από την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης υπάρχουν και αρκετοί κίνδυνοι κατά την εφαρμογή του οι οποίοι μπορούν να επιφέρουν ακόμα και τον τερματισμό της ύπαρξης της επιχείρησης. Έτσι ενώ το outsourcing μπορεί να προσδώσει σε μια

επιχείρηση σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορεί αντίστοιχα να είναι πηγή σημαντικών προβλημάτων

Ένας από τους τομείς των δραστηριοτήτων που όλο και περισσότερο ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι και το κύκλωμα logistics μιας επιχείρησης. Οι όλο και μεγαλύτερες δαπάνες σε μηχανολογικό, συστήματα IT, αποθηκευτικούς χώρους, μέσα διανομής με σκοπό την κάλυψη των όλο και περισσότερο απαιτήσεων των πελατών οδήγησαν τις Διοικήσεις πολλών επιχειρήσεων στο παρακάτω ερώτημα : Επένδυση σε νέο εξοπλισμό και αποθήκες ή τα κεφάλαια για τον σκοπό αυτό να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη των κύριων δραστηριοτήτων; Η ανάγκη για μείωση του κόστους, την απλοποίηση του συστήματος, την αύξηση της ευελιξίας και της παραγωγικότητας επέβαλε την δεύτερη λύση και την ανάθεση των δραστηριοτήτων Logistics σε τρίτους. Έτσι λοιπόν δημιουργήθηκε ένας νέος επαγγελματικός κλάδος αυτός των εταιρειών Third Party Logistics ή αλλιώς 3PL.

4.3 Πάροχοι υπηρεσιών Logistics (Third Party Logistics)

Ο κλάδος των 3PL σήμερα παρέχει μια μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες μη θέλοντας στρατηγικά να έχουν τα Logistics σε in house μορφή επιλέγουν την λύση του εξωτερικού συνεργάτη. Το μεγάλο φάσμα των εμπορικών δραστηριοτήτων καθώς και η απαίτηση των τελικών πελατών για όλο και καλύτερες υπηρεσίες ή προϊόντα

οδήγησε με την σειρά του την εξειδίκευση των 3PL σε κατηγορίες (Αποθήκες Ξηρού Φορτίου, Ψυχωμένες, Επικίνδυνων Υλικών), την παροχή υπηρεσιών εκτός κυκλώματος Logistics (Συσκευασίες, Συσκευασίες, Παραγγελιοληψία) ,την εισαγωγή σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και δικτύων (Warehouse Management System, Proof Of Delivery System, Radio Frequency, Electronic Data Interchange) , την πιστοποίηση τους για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με συστήματα ISO, τελωνειακές υπηρεσίες καθώς και πλήθος άλλων δραστηριοτήτων που οδήγησαν με την σειρά τους στην δημιουργία μεγάλων Logistics Centers στα οποία χτυπά η καρδιά της εφοδιαστικής αλυσίδας και αποτελούν οδηγό στην εξέλιξη των Logistics σε κάθε χώρα. Εταιρείες κολοσσοί όπως η UPS, DHL, Federal Express, Khune & Nagel διαχειρίζονται καθημερινά πλήθος παραγγελιών και αποστολών και απασχολούν πλήθος εργαζομένων για τον σκοπό αυτό.

Στην χώρα μας στα τέλη της δεκαετίας του '80 και μετά τα πρώτα δειλά βήματα της ανάπτυξης της επιστήμης των Logistics εμφανίστηκαν οι πρώτες εταιρείες 3PL με κυριολεκτικά πρωτόγονη μορφή αλλά και πρωτόγνωρες για τα Ελληνικά δεδομένα υπηρεσίες. Οι περισσότερες από αυτές υπήρξαν μετεξέλιξη εταιρειών οι οποίες δραστηριοποιούνταν στον μεταφορικό κλάδο και η διορατικότητα καθώς και το επιχειρηματικό δαιμόνιο των ιδιοκτητών τους οδήγησαν σε σύγχρονες εταιρείες 3PL όπως η ΠΡΟΟΔΟΣ, ΜΑΚΙΟΣ, ΜΠΕΙΝΟΓΛΟΥ, ΜΑΒΕ, TRANSCOMBI EXPRESS οι οποίες σήμερα διαχειρίζονται ένα σημαντικό ποσοστό των δραστηριοτήτων Logistics της χώρας μας.

Σήμερα οι εταιρείες 3PL στην Ελλάδα έχουν αυξηθεί τόσο σε αριθμό όσο και στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι

εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν επενδύσει σημαντικά ποσά σε νέες τεχνολογίες, κτήρια και προσωπικό σε μια προσπάθεια να καλύψουν την απαίτηση για περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες Logistics. Παρά όμως την προσπάθεια που έχει γίνει τα τελευταία χρόνια υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης των υπηρεσιών έτσι ώστε να φτάσουν τα διεθνή πρότυπα εταιρειών 3PL. Απαιτούνται περισσότερες επενδύσεις σε καλύτερη οργάνωση, στελεχιακό δυναμικό, μηχανογραφικά συστήματα νέες τεχνολογίες και σε υποδομή παροχής ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών Logistics αναλαμβάνοντας όλο το κύκλωμα επεξεργασίας και εκτέλεσης μιας παραγγελίας. Οι περισσότερες από αυτές τις εταιρείες επαναπαύονται στα μεγάλα συμβόλαια που έχουν συνάψει με μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις και στηρίζονται στην λογική της «χαμηλότερης προσφερόμενης τιμής» με ότι κινδύνους αυτή συνεπάγεται για την επιβίωση της εταιρείας. Έτσι λοιπόν σήμερα πολλές από αυτές τις εταιρείες αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης αφού η στρατηγική χαμηλού κόστους που ακολούθησαν οδήγησε σε υποκοστολόγηση υπηρεσιών με άμεση συνέπεια την μείωση της κερδοφορίας, την πτώση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών λόγω της χρησιμοποίησης λιγότερου αλλά και μη εξειδικευμένου προσωπικού σε μια προσπάθεια να κρατηθεί χαμηλό κόστος, την αποφυγή νέων επενδύσεων σε κτηριακές εγκαταστάσεις και μηχανογραφικά συστήματα, την μη σωστή ή ακόμα και την έλλειψη συντήρησης των ήδη υπαρχόντων μέσων τα οποία συσσωρευτικά ενώ κράτησαν το κόστος χαμηλά οδήγησαν στην πτώση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και μείωση της ικανοποίησης του πελάτη.

Επομένως σήμερα οι εταιρείες 3PL καλούνται να αλλάξουν την στρατηγική χαμηλού κόστους την οποία εφάρμοζαν όλα αυτά τα χρόνια με μια καινούργια που θα έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη μέσα από την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών από εκπαιδευμένο προσωπικό η οποία με την σειρά της θα οδηγεί στην κερδοφορία άρα και ικανοποίηση των μετόχων και ιδιοκτητών μέσα από μια σωστή κοστολόγηση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η παραπάνω όμως στρατηγική χρειάζεται και ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης-εφαρμογής της αφού αν κάτι δεν μπορεί να μετρηθεί δεν μπορεί και να διαχειρισθεί-διοικηθεί. Τι λοιπόν καλύτερο από την εφαρμογή του balance scorecard ως συστήματος μέτρησης σε μια επιχείρηση 3PL.

5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ 3PL

5.1 Η εταιρεία 3PL

Η εταιρεία **Transcombi Express A.E.** ιδρύθηκε το 1986 με έδρα τον Ασπρόπυργο Αττικής και με σκοπό την ανάπτυξη των Διεθνών Μεταφορών σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Το 1989 η εταιρεία συμμετέχει στην ίδρυση της πρώτης θυγατρικής της εταιρείας στη Γερμανία με την επωνυμία «**Transcombi Express GmbH**» με διαφορετική εταιρική σύνθεση.

Το ίδιο χρόνο η εταιρεία αναπτύσσεται στον τομέα των συνδυασμένων μεταφορών με ένα στόλο 200 Case Mobil και Wexel Brücken δρομολογημένα στην γραμμή της Ευρώπης.

Το 1991 μετά από σταθερά αναπτυξιακά βήματα η εταιρεία αποφάσισε να εμπλουτίσει το δυναμικό της συμμετέχοντας στην ίδρυση της δεύτερης θυγατρικής της στη Θεσσαλονίκη με την Επωνυμία «**Transcombi Express A.E. Salonica E.Π.Ε.**» που σήμερα διαθέτει αποθηκευτικό χώρο 3.100 m² και γραφεία 200 m² σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις.

Το 1992 η εταιρεία κατασκευάζει τις πρώτες ιδιόκτητες στεγασμένες αποθήκες συνολικής έκτασης 4.000 m² σε οικόπεδο 10.000 m² στην περιοχή Αγ. Παρασκευή- Ασπροπύργου με εξοπλισμό ραφιών για 8.000 θέσεις παλετών και εισέρχεται έτσι στο χώρο των Logistics.

Το 1995 η εταιρεία επεκτείνει τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις της κατά 1.800 m² σε 15 στρέμματα και ανοίγει υποκατάστημα στην περιοχή Φοινικιά

Ηρακλείου Κρήτης. Το υποκατάστημα αυτό έχει αποθήκες συνολικής επιφάνειας 1.500 m².

Με την αρχή της νέας χιλιετίας η εταιρεία εγκαινιάζει τις νέες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της στην περιοχή Γκορυσά του Ασπρόπυργου, αφού οι ανάγκες των πελατών της αυξάνονται και το πελατολόγιο της μεγαλώνει με ραγδαίους ρυθμούς. Οι εγκαταστάσεις αυτές διαθέτουν γραφεία 400 m² αποθηκευτικούς χώρους συνολικής επιφάνειας 4.000 m² σε οικόπεδο 12.000 m².

Επίσης, το 2000 συμμετέχει κατά 51% στην ίδρυση της εταιρείας «**General Cargo TransCombi**», με σκοπό να εξυπηρετήσει καλύτερα Ευρωπαϊκές χώρες.

Το 2003 η εταιρεία επεκτείνει τις εγκαταστάσεις της στον Ασπρόπυργο, φτάνοντας σε συνολική επιφάνεια 14.000 m² αποθηκών και μεταφέρει την έδρα της στη θέση Πάτημα στον Ασπρόπυργο.

Την ίδια χρονιά ολοκληρώνεται το πρώτο τμήμα του νέου Logistics Center της εταιρείας στα Οινόφυτα Βοιωτίας, με αποθηκευτικό χώρο 24.000 m² και παρακαμπτήριο του ΟΣΕ που δίνει τη δυνατότητα φορτοεκφόρτωσης απ' ευθείας από και προς το τρένο.

5.2 *Αλλαγή στρατηγικής*

Η εταιρεία αναγνωρίζοντας τις δυσκολίες σε ένα ρευστό επιχειρηματικό περιβάλλον και ότι η στρατηγική «χαμηλού τιμοκαταλόγου» μακροπρόθεσμα θα έθετε σε κίνδυνο την ύπαρξη της ίδιας αποφάσισε την αλλαγή της στρατηγικής η οποία μέσα από σταθερά βήματα θα οδηγήσει σε αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αύξηση του πελατολογίου, βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, ενέργειες που θα αυξήσουν τον κύκλο των εργασιών και της κερδοφορίας της. Η επιλογή του balance scorecard ως συστήματος μέτρησης απόδοσης ήρθε σαν φυσική συνέχεια της ανάγκης μέτρησης της εφαρμογής αλλά και της αποδοτικότητας της παραπάνω στρατηγικής αφού οι κλασσικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν μπορούσαν να παρέχουν στοιχεία σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη, την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ποιότητα των εσωτερικών διαδικασιών και την επίδραση που έχουν στο τελικό χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα. Έτσι λοιπόν ακολουθήθηκαν όλα τα βήματα εφαρμογής του balance scorecard ξεκινώντας από την εταιρική αποστολή, το εταιρικό όραμα, τις εταιρικές αξίες μέχρι τους δείκτες μέτρησης της απόδοσης στις τέσσερις συνιστώσες του σε μια προσπάθεια ανάπτυξης ενός αξιόπιστου συστήματος μέτρησης της στρατηγικής.

5.2.1 *Εταιρική αποστολή, αξίες, όραμα*

Μια στρατηγική για να εφαρμοστεί σωστά πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την εταιρική αποστολή, τον εταιρικό στόχο καθώς και το εταιρικό όραμα. Πιο συγκεκριμένα η εταιρική αποστολή δηλώνει τον λόγο ύπαρξης μιας επιχείρησης ή οργανισμού, οι αξίες δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές πάνω στις οποίες κινείται μια επιχείρηση για την επίτευξη της αποστολής της και του οράματός της και το εταιρικό όραμα δίνει την εικόνα που έχει η επιχείρηση για το μέλλον της.

Ακολουθώντας τα βήματα ανάπτυξης του balance scorecard η επιχείρηση αποφάσισε να εκφράσει με τα παρακάτω λόγια την εταιρική αποστολή:

«Αποστολή μας είναι να παρέχουμε στους πελάτες της εταιρείας μας υπηρεσίες Logistics υψηλής ποιότητας με το σωστό κόστος στοχεύοντας στην μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση των απαιτήσεων του πελάτη».

Η παραπάνω πρόταση θεωρήθηκε ότι περιγράφει ικανοποιητικά τον λόγο ύπαρξης της εταιρείας αφού είναι εύκολα κατανοητή, θα υφίσταται μακροπρόθεσμα καθώς και προτρέπει-παρακινεί για την εφαρμογή νέων ιδεών και τεχνικών έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του πελάτη και ταυτόχρονα να λάβει αυτές τις υπηρεσίες σε λογική τιμή.

Οι αξίες μιας επιχείρησης αντανακλούν τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνονται τα θέματα σε μια επιχείρηση. Ο πρόεδρος και διευθύνων

σύμβουλος της Johnson & Johnson όταν ρωτήθηκε σχετικά με την σημασία των αξιών της επιχείρησης είπε ότι « Οι αξίες που διαπνέουν μια επιχείρηση ίσως αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά δεν είναι ο μόνος λόγος που υπάρχουν. Υπάρχουν γιατί καθορίζουν το τι πιστεύουμε και θα εξακολουθούμε να τις έχουμε ακόμα και αν αποτελούν ανταγωνιστικό μειονέκτημα σε μερικές περιπτώσεις». Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές αξίες οι οποίες πρέπει να υιοθετήσει μια επιχείρηση. Οι αξίες πηγάζουν τις περισσότερες φορές και αντανακλούν τα πιστεύω του ιδρυτή ή διευθύνοντος συμβούλου στο πώς πρέπει να γίνονται οι καθημερινές δραστηριότητες . Έτσι λοιπόν αντίστοιχα οι αξίες που δόθηκαν ως κατευθυντήριες γραμμές στις ενέργειες των εργαζομένων για την επιτυχία της επιχείρησης στην αποστολή της είναι στην μελέτη της περίπτωσης μας οι παρακάτω:

- **Υψηλή υπηρεσία προς τον πελάτη.**
- **Διαφύλαξη της φήμης της εταιρείας.**
- **Σκληρή ομαδική δουλειά και παραγωγικότητα.**
- **Συνεργασία με φιλικό πνεύμα με τους συναδέλφους και τους συνεργάτες.**
- **Συνεχής αναζήτηση ιδεών και τεχνικών με τελικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.**

Τα παραπάνω στοιχεία, δηλαδή η αποστολή καθώς και οι αξίες είναι κρίσιμα για την εφαρμογή του balance scorecard σε μια επιχείρηση αλλά ίσως το σημαντικότερο στοιχείο όλων είναι το όραμα . Το όραμα

μιας επιχείρησης είναι ο συνδεδετικός κρίκος ανάμεσα στην αποστολή, τις αξίες και την στρατηγική που θα ακολουθηθεί έτσι ώστε το όραμα, η εικόνα δηλαδή το που θέλει να φτάσει η εταιρεία να γίνει πραγματικότητα. Για να είναι το όραμα αποτελεσματικό θα πρέπει να ικανοποιεί κάποια χαρακτηριστικά. Κάποια από αυτά είναι τα παρακάτω:

A) Ακρίβεια. Οι καλύτερες περιγραφές οραμάτων είναι αυτές που τραβούν αμέσως την προσοχή σου χωρίς υπεραναλύσεις όπως το όραμα της εταιρείας Starbucks “2000 καταστήματα το 2000”.

B) Κατανοητό. Το όραμα πρέπει να είναι κατανοητό σε όλους τους εμπλεκόμενους σε μια επιχείρηση από τους υπαλλήλους μέχρι τους μετόχους.

Γ) Σύνδεση με την αποστολή και το όραμα. Το όραμα είναι μια εικόνα της αποστολής της επιχείρησης στο μέλλον καθώς και των αξιών που διεκπεραιώνουν αυτήν την αποστολή.

Δ) Επαληθεύσιμο. Το όραμα πρέπει να εκφράζεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μπορεί να επαληθευτεί στο πότε γίνεται πραγματικότητα. Ας μην ξεχνάμε ότι το όραμα είναι για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ενώ η αποστολή και οι αξίες παραμένουν σταθερές. Οράματα όπως «κορυφαία ποιότητα», «παγκόσμια κλάση» είναι γενικά και δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν.

E) Πραγματοποιήσιμο. Το όραμα δεν πρέπει να είναι ανεδαφικοί στόχοι αλλά να είναι προσγειωμένο στην πραγματικότητα.

ΣΤ) Να παρέχει έμπνευση. Το όραμα αντιπροσωπεύει μια εικόνα της μελλοντικής κατάστασης της εταιρείας. Είναι ένα σημαντικό εργαλείο έμπνευσης για τους εργαζόμενους έτσι ώστε να εκπληρωθεί το όραμα.

Ένα όραμα που καλύπτει τις παραπάνω προϋποθέσεις αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια μιας εταιρείας. Έτσι λοιπόν το όραμά μας στην περίπτωση της εφαρμογής στην εταιρεία 3PL διαμορφώθηκε ως εξής :

« Να είμαστε μέσα στις 15 πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου σε τζίρο και κέρδη έως το 2012.»

Η εταιρεία έχοντας λοιπόν καθορίσει την εταιρική αποστολή , τις αξίες που την διέπουν καθώς και το όραμα είναι έτοιμη να ορίσει τους στόχους καθώς και τους αντίστοιχους δείκτες μέτρησης για την εφαρμογή του Balanced Scorecard στην λειτουργία της.

5.3 Στόχοι και δείκτες μέτρησης της εταιρείας 3PL.

Ο αντικειμενικός σκοπός στην επιλογή των στόχων αλλά και των δεικτών μέτρησης είναι η καλύτερη δυνατή προσαρμογή τους στην στρατηγική της επιχείρησης. Αφού κάθε στρατηγική είναι διαφορετική κάθε balance scorecard πρέπει να είναι διαφορετικό και να περιλαμβάνει αρκετούς

«μοναδικούς» δείκτες. Έτσι λοιπόν στην περίπτωση της εταιρείας 3PL τέθηκαν οι παρακάτω στόχοι στην κάθε διάσταση του balanced scorecard.

5.3.1 Στόχοι και δείκτες στην Οικονομική Διάσταση

Όπως είδαμε και παραπάνω στόχος της επιχείρησης είναι να βρίσκεται μέσα στις πρώτες 15 επιχειρήσεις του κλάδου των 3PL. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με κλαδικές μελέτες για να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει πρέπει να έχει ετήσιες πωλήσεις άνω των 25.000.000€ καθώς και να επιτύχει κέρδη σε ποσοστό 10% επί των πωλήσεων της. Είναι λοιπόν εύκολα κατανοητό ότι για να θεωρηθεί η επιχείρηση ότι έχει πετύχει τον στόχο της θα πρέπει να εμφανίζει αύξηση στον κύκλο εργασιών της καθώς και του κέρδους της Έτσι δημιουργούνται λοιπόν οι 2 πρώτοι οικονομικοί δείκτες της οικονομικής διάστασης που είναι:

ΟΔ1) Δείκτης Κύκλου Εργασιών: Κύκλος Εργασιών (Στοχευόμενος) / Κύκλο Εργασιών (Πραγματικός)

ΟΔ2) Δείκτης Κερδοφορίας : Κέρδη ως προς Κύκλο Εργασιών (Στ)/ Κέρδη ως προς Κύκλο Εργασιών (Πρ.)

Οι δείκτες της οικονομικής διάστασης με την σειρά τους οδηγούν στους δείκτες της πελατειακής διάστασης αφού για την επίτευξη μεγαλύτερου κύκλου εργασιών είναι απαραίτητη η προσέλκυση νέων πελατών και η διατήρηση των παλαιότερων που όμως έχουν ικανοποιητικό κέρδος για την επιχείρηση.

5.3.2 Στόχοι και δείκτες στην Πελατειακή Διάσταση

Η στοχοθεσία στην οικονομική διάσταση μας οδηγεί στα σημεία βελτίωσης της πελατειακής διάστασης έτσι ώστε η εταιρεία να πετύχει τους στόχους της. Η ανάγκη αύξησης του κύκλου εργασιών οδηγεί με την σειρά της στην διεύρυνση του πελατολογίου καθώς και στην διατήρηση του ήδη υπάρχοντος. Έτσι λοιπόν τίθενται οι πρώτοι στόχοι καθώς και οι πρώτοι δείκτες της πελατειακής διάστασης της επιχείρησης.

Σαν πρωταρχικός στόχος είναι η αύξηση του κύκλου εργασιών μέσω της αύξησης των πωλήσεων υπηρεσιών σε νέους πελάτες καθώς και στην αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους υπάρχοντες πελάτες της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν δημιουργούνται οι παρακάτω δείκτες στην πελατειακή διάσταση.

ΠΔ1) Ποσοστό Κύκλου Εργασιών Νέων Πελατών : Πώλησεις Νέων Πελατών / Συνολικές Πωλήσεις.

ΠΔ2) Ποσοστό Πωλήσεων Υπαρχόντων Πελατών : Πωλήσεις
Υπαρχόντων Πελατών / Συνολικές Πωλήσεις.

Για να προσδιοριστεί ποιοί πελάτες θεωρούνται καινούργιοι και ποιοί
υπάρχοντες η διοίκηση της εταιρείας έθεσε σαν όριο το διάστημα των 18
μηνών από την έναρξη της παροχής υπηρεσιών στον πελάτη έτσι ώστε να
υπάρχουν ακριβέστερη εικόνα καθώς και περισσότερα δεδομένα ως προς την
συμμετοχή των δύο κατηγοριών πελατών στον συνολικό κύκλο εργασιών της
εταιρείας.

Επειδή όμως στους παραπάνω δείκτες αποτελέσματος δημιουργήθηκε η
ανάγκη παρακολούθησης και ποιοτικών στοιχείων αποφασίστηκε να
προστεθούν και δείκτες ανάλυσης αποτελέσματος οι οποίοι θα έδιναν μια
καλύτερη ανάλυση της επίτευξης των στόχων αύξησης, της ποιοτικής
σύνθεσης των δύο πελατειακών κατηγοριών καθώς και εικόνα της
αποδοτικότητας διατήρησης και προσέλκυσης νέων πελατών. Οι δείκτες
ανάλυσης αποτελέσματος που προέκυψαν από την παραπάνω ανάγκη είναι:

ΠΔ3) Αποδοτικότητα Πωλήσεων Νέων Πελατών : Πωλήσεις Νέων
Πελατών/ Στοχευόμενες Πωλήσεις Νέων Πελατών.

ΠΔ4) Αποδοτικότητα Πωλήσεων Υπάρχοντος Πελατολογίου :
Πωλήσεις Υπαρχόντων Πελατών / Στοχευόμενες Πωλήσεις
Υπαρχόντων Πελατών.

ΠΔ5) Αποδοτικότητα Προσέλκυσης Νέων Πελατών : Αριθμός Νέων Πελατών/ Αριθμός Πελατών.

ΠΔ6) Αποδοτικότητα Διατήρησης Πελατών : Αριθμός Υπαρχόντων Πελατών/ Αριθμός Πελατών.

Η αύξηση όμως των πωλήσεων είτε από νέους πελάτες είτε από διατήρηση και ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων πρέπει να συνοδεύεται και από αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Επομένως πρέπει να υπάρχουν και οι αντίστοιχοι δείκτες κέρδους ανά πελατειακή κατηγορία. Η κερδοφορία ανά κατηγορία πελατών μπορεί να μην αποτυπώνεται στο Balanced Scorecard της επιχείρησης όμως αποτελεί από μόνη της μια ιδιαίτερα πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία γιατί χρειάζεται να βρεθούν οι πόροι της επιχείρησης που δεσμεύονται για κάθε πελάτη. Το αποτέλεσμα που προκύπτει μέσα από την χρησιμοποίηση της μεθοδολογίας του Activity Based Costing και με επιμερισμό των λοιπών εξόδων διοίκησης ανά πελάτη μας επιτρέπει την εύρεση των μη κερδοφόρων πελατών με αποτέλεσμα την μη ανανέωση της συνεργασίας μαζί τους.

Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του στόχου της προσέλκυσης νέων καθώς και της διατήρησης των υπαρχόντων πελατών έχει μια δυνατή εμπορική φήμη (Brand Name) καθώς και η ικανοποίηση του πελάτη (Customer Satisfaction) αντίστοιχα. Οι δύο παραπάνω έννοιες είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους και αποτελούν την δύναμη της ανάπτυξης όλης της εταιρείας κάτι άλλωστε που φαίνεται και στις αξίες

της εταιρείας όπου η φήμη και ο πελάτης έχουν κύριο ρόλο. Η διοίκηση της εταιρείας έκρινε πως η ενδυνάμωση της εταιρικής φήμης θα προέλθει μέσα από την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Μια τέτοια απόφαση είναι λογική για τα δεδομένα της Ελλάδας όπου οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι σχετικά λίγες έτσι δεν χρειάζεται η προσφυγή σε εξειδικευμένες μορφές Marketing για την δημιουργία ή διατήρηση εταιρικής φήμης η οποία όμως δεν αποκλείστηκε για το μέλλον. Ο δείκτης όμως που θα έδινε το μέγεθος της ικανοποίησης του πελάτη είναι στενά συνδεδεμένος με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης που αποτελεί την τρίτη συνιστώσα αυτή της εσωτερικής διάστασης (Internal Process) του Balanced Scorecard.

5.3.3 Δείκτες και στόχοι στην Εσωτερική Διάσταση

Όπως είδαμε και παραπάνω η ικανοποίηση του πελάτη έχει πολύ σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των οικονομικών στόχων της επιχείρησης μέσα από την αύξηση του πελατολογίου καθώς και της διατήρησης των μη ζημιογόνων πελατών. Η ικανοποίηση του πελάτη δεν είναι μια γενική και αόριστη έννοια. Η ικανοποίηση προέρχεται μέσα από την σωστή παροχή υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα εφόσον μιλάμε για μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών Logistics μέσα από την σωστή διαχείριση, πληροφόρηση, αποθήκευση, διανομή των εμπορευμάτων των αποθετών. Επομένως είναι εύκολο να τεθούν δείκτες και αντίστοιχοι στόχοι για τις παραπάνω καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.

Οι λειτουργίες της επιχείρησης διαμοιράστηκαν σε τέσσερις κύριες επιχειρησιακές μονάδες (Business Units) την Αποθήκευση (Warehousing) , την Πληροφοριακή-Λογιστική υποστήριξη (Back Office/Customer Service – IT) , την διεθνή μεταφορά (International Transport) καθώς και την Διανομή (Distribution). Οι υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης που δεν αποτελούν τον πυρήνα της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης συγκεντρώθηκαν στο τμήμα Διοίκησης & Οικονομικών υπηρεσιών (Administration & Accounting).

Έτσι λοιπόν δημιουργήθηκαν οι παρακάτω δείκτες της εσωτερικής διάστασης ανά τμήμα:

- Τμήμα Διοίκησης & Οικονομικών Υπηρεσιών

Το Τμήμα Διοίκησης και οικονομικών υπηρεσιών αν και δεν έχει καθημερινή επαφή με τον πελάτη αφού έχει συγκεντρώσει τις λειτουργίες εκτός core business παίζει σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης καθώς διαχειρίζεται και ελέγχει τα έσοδα και τα έξοδα που προέρχονται από τις κύριες δραστηριότητες, είναι υπεύθυνο για την τελική κατάρτιση καθώς και για τον έλεγχο του ετήσιου προϋπολογισμού, των εισπράξεων και των πληρωμών. Έτσι λοιπόν για την καλύτερη λειτουργία του καθώς και για τον έλεγχο σημαντικών οικονομικών εργασιών της επιχείρησης δημιουργήθηκαν οι παρακάτω δείκτες μέτρησης της απόδοσης:

ΕΔADM1) Προϋπολογιζόμενα έξοδα/ Πραγματικών εξόδων , σε εβδομαδιαία βάση.

ΕΔADM2) Δείκτης είσπραξης απαιτήσεων = 365/ καθαρές πωλήσεις
/Μ.Ο. υπολοίπου (γραμμάτια+πελάτες)

ΕΔADM3) Ημέρες πληρωμής προμηθευτών = 365/ Καθαρές
αγορές/Μ.Ο. υπολοίπου (προμηθευτών και γραμματίων πληρωτέων)

ΕΔADM4) Δείκτης εξόδων λειτουργίας: Λειτουργικά έξοδα / Καθαρές
πωλήσεις

ΕΔADM5) Δείκτης μέσης απόδοσης προσωπικού = Ετήσιες αμοιβές και
έξοδα προσωπικού / Πωλήσεις

ΕΔADM7) Δείκτης ταμειακής ρευστότητας = Ταμειακά + ισοδύναμα
ταμειακά+χρεώγραφα/ Βραχ.υποχρεώσεις + Πιστ.μεταβ.Λογαριασμοί.

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι το τμήμα οικονομικών υπηρεσιών έχει
καταρτίσει, συντηρεί και αναφέρει ειδικούς ετήσιους και μηνιαίους δείκτες
για την κερδοφορία, την εκμετάλλευση του ενεργητικού και των ιδίων
κεφαλαίων της εταιρείας, για τις επισφαλείς απαιτήσεις, για την ταμειακή
επιβάρυνση από δάνεια και τόκους οι οποίοι όμως στο σύνολο τους
ξεπερνούν τους 70 και θα ήταν αδύνατη η εισαγωγή τους στο balanced
scorecard της επιχείρησης. Έτσι προτιμήθηκε να εισαχθούν στο balanced
scorecard κάποιοι από αυτούς οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με τον πελάτη,
τους προμηθευτές ή την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

- Τμήμα Back Office/Customer Service & IT

Το τμήμα αυτό της επιχείρησης θεωρείται από τα πιο σημαντικά αφού καθημερινά έρχεται σε επαφή με τον πελάτη για την λήψη παραγγελιών, την ενημέρωση για την εξέλιξη τους, την αποστολή διάφορων report και λογιστικών στοιχείων και γενικά την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών για την εξέλιξη της φυσικής ροής των εμπορευμάτων. Είναι εύκολα κατανοητό πως το συγκεκριμένο τμήμα αποτελεί το πρόσωπο της εταιρείας και έχει ληφθεί ιδιαίτερη μέριμνα στην στελέχωσή του καθώς και στον πληροφοριακό εξοπλισμό του αφού ο τρόπος χειρισμού ενός παραπόνου, η ταχύτητα απόκρισης, η πληρότητα και ορθότητα της πληροφορίας που θα ζητήσει ο πελάτης παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίησή του. Άλλωστε μεγάλα στελέχη πολυεθνικών επιχειρήσεων τονίζουν ότι “Όταν πουλάς εμπόρευμα στην ουσία πουλάς υπηρεσία και όταν πουλάς υπηρεσία στην ουσία πουλάς πληροφορία”.

Για το τμήμα λοιπόν δημιουργήθηκαν οι παρακάτω δείκτες μέτρησης απόδοσης:

ΕΔCS1) Δείκτης παραγωγικότητας Back Office: Γραμμές παραγγελιών/
Αριθμός Υπαλλήλων.

ΕΔCS2) Δείκτης παραπόνων : Αριθμός παραπόνων / Αριθμό
παραγγελιών.

ΕΔCS3) Δείκτης ορθότητας καταχωρήσεων : Αριθμός λάθος γραμμών παραγγ./Γραμμές παραγγελιών.

ΕΔCS4) Δείκτης επίλυσης παραπόνων : Παράπονα τα οποία δεν λύθηκαν σε χρονικό διάστημα 2 ωρών ή απαιτήθηκε προώθηση σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο/Αριθμό παραπόνων.

ΕΔCS5) Διαθεσιμότητα συστημάτων IT: Ώρες εκτός λειτουργίας/ Ώρες Εργασίας.

ΕΔCS6) Συντήρηση IT : Αριθμός προβλημάτων IT που λύθηκαν/Συνολικό αριθμό προβλημάτων IT.

ΕΔCS7) IT Interface με πελάτες : Αριθμός πελατών με interface / Συνολικό αριθμό πελατών.

- Τμήμα αποθήκευσης (Warehousing)

Ο τομέας αυτός είναι υπεύθυνος για την παραλαβή, αποθήκευση, συλλογή παραγγελιών και φόρτωσης των παραγγελιών των αποθετών της εταιρείας. Σε αυτόν εργάζονται οι περισσότεροι εργαζόμενοι της επιχείρησης καθώς και το μεγαλύτερο μέρος του μηχανολογικού εξοπλισμού. Μεγάλο μέρος των πάγιων στοιχείων της εταιρείας χρησιμοποιείται σε αυτόν τον τομέα λόγω των μεγάλων απαιτήσεων σε

χώρους για την αποθήκευση, διαχείριση των εμπορευμάτων. Για αυτό το τμήμα δημιουργήθηκαν οι παρακάτω δείκτες μέτρησης απόδοσης.

ΕΔΑ1) Αποδοτικότητα εργαζομένων Picking: Γραμμές picking/Αριθμό εργατών Picking

ΕΔΑ1B) Αποδοτικότητα εργαζομένων Picking κιβωτιακά: Κιβώτια picking/Αριθμό εργατών Picking

ΕΔΑ2) Αποδοτικότητα περονοφόρων-χειριστών VNA: Παλέτες που μετακινήθηκαν σε θέση αποθήκευσης+παλέτες που μετακινήθηκαν από θέση αποθήκευσης σε θέση συλλογής ή σε ράμπα εξαγωγής ή σε άλλη θέση αποθήκευσης/ Αριθμό χρησιμοποιούμενων μηχανημάτων.

ΕΔΑ3) Αποδοτικότητα φορτοεκφορτωτών: Παλέτες φόρτωσης+παλέτες που εκφορτώθηκαν/ Αριθμό εργατών Φ/Ε.

ΕΔΑ4) Ακρίβεια παραγγελίας: Λάθος γραμμές picking/Συνολικές γραμμές picking.

ΕΔΑ5) Ακρίβεια put away-Retrieval-Replenishment: Λάθος τοποθέτηση παλετών / Συνολικό αριθμό παλετών που τοποθετήθηκαν.

ΕΔΑ6) Ακρίβεια φορτώσεων : Αριθμός παλετών με λάθος φόρτωση/Συνολικό αριθμό παλετών που φορτώθηκαν.

Για τους παραπάνω δείκτες έγινε πρόβλεψη έτσι ώστε να υπάρχουν αναλυτικά στοιχεία ανά εργαζόμενο και μηχάνημα έτσι ώστε να είναι εύκολος ο εντοπισμός των παραγωγικών και μη παραγωγικών εργαζομένων για να λαμβάνονται τα ανάλογα μέτρα επίλυσης χαμηλής παραγωγικότητας καθώς και της επιβράβευσης τους.

ΕΔΑ7) Πληρότητα παραγγελίας : Γραμμές παραγγελιών/Γραμμές picking.

ΕΔΑ8) Δείκτης υπερωριών : Ώρες υπερωρίας/Κανονικές ώρες.

ΕΔΑ9) Δείκτης διαθεσιμότητας μηχανολογικού εξοπλισμού : Ώρες συντήρησης και επισκευής/Συνολικές ώρες εργασίας.

ΕΔΑ10) Δείκτης MTB (Mean Time Between Failure) μηχανημάτων : Αριθμός βλαβών/Ώρες λειτουργίας.

ΕΔΑ11) Δείκτης πληρότητας αποθήκης : Αριθμός κατελημμένων παλετοθέσεων / Συνολικές παλετοθέσεις.

ΕΔΑ12) Δείκτης ζημιών handling : Ζημιές που προκλήθηκαν από το handling / Συνολική αξία ποσοτήτων που έγιναν handling.

ΕΔΑ13) Δείκτης Απογραφής : Ελλείμματα απογραφών (αξία)/Συνολική αξία απογραφών.

- Τμήμα διανομής (Distribution)

Μία παραγγελία ενός αποθέτη δεν πρέπει μόνο να καταχωρηθεί, να συλλεχθεί και να φορτωθεί σωστά. Για να θεωρείται μια παραγγελία ολοκληρωμένη θα πρέπει να φτάσει και στον τελικό πελάτη στον σωστό χρόνο και στον σωστό τόπο. Το τμήμα διανομής φροντίζει μέσα από μια ορθολογική χρήση των μέσων που διαθέτει να κάνει διανομή των παραγγελιών έτσι ώστε να ολοκληρωθεί ο κύκλος μιας παραγγελίας. Η φυσική διανομή έχει ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση αφού οι εργαζόμενοί της έρχονται σε επαφή με τον πελάτη του πελάτη της 3PL και αποτελούν την εικόνα της εταιρείας με την αγορά. Έτσι λοιπόν όπως και στην περίπτωση του τμήματος Customer Service έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην στελέχωση και του υπαλληλικού προσωπικού που το επανδρώνει καθώς και στην επιλογή των εξωτερικών συνεργατών (συνεργαζόμενα οχήματα διανομής) που διεκπεραιώνουν την διανομή. Για το τμήμα διανομής δημιουργήθηκαν οι παρακάτω δείκτες:

ΕΔΑΔ 1Α) Δείκτης πληρότητας οχημάτων Α : Παλέτες προς διανομή/Συνολική χωρητικότητα οχημάτων σε παλέτες.

ΕΔΑΔ 1B) Δείκτης πληρότητας οχημάτων B : Κυβικά μέτρα προς διανομή/ Συνολική χωρητικότητα οχημάτων σε κυβικά μέτρα.

ΕΔΑΔ 1C) Δείκτης πληρότητας οχημάτων C : Βάρος σε κιλά προς διανομή / Συνολική ωφέλιμο μεταφερόμενο βάρος οχημάτων.

ΕΔΑΔ 2) Δείκτης ακρίβειας διανομής : Αριθμός παραγγελιών που παραδόθηκαν στην σωστή ημερομηνία και την σωστή ώρα/Συνολικό αριθμό παραγγελιών προς διανομή.

ΕΔΑΔ 3) Δείκτης missed time : Αριθμός παραγγελιών που παραδόθηκαν την σωστή ημερομηνία αλλά σε λάθος ώρα/ Συνολικό αριθμό παραγγελιών προς διανομή.

ΕΔΑΔ 4) Δείκτης missed date : Αριθμός παραγγελιών που παραδόθηκαν σε διαφορετική ημερομηνία από την ζητούμενη/ Συνολικό αριθμό παραγγελιών προς διανομή.

ΕΔΑΔ 5) Δείκτης missed or cancelled : Αριθμός παραγγελιών που δεν έγιναν διανομή / Συνολικό αριθμό παραγγελιών προς διανομή.

ΕΔΑΔ 6) Δείκτης ακρίβειας δρομολόγησης : Προϋπολογιζόμενος όγκος διανομής (Preadvised) / Πραγματικό όγκο προς διανομή.

- Τμήμα διεθνούς μεταφοράς (International Transport)

Το τέταρτο και τελευταίο business unit της επιχείρησης αποτελεί ο τομέας της διεθνούς μεταφοράς. Το τμήμα αυτό στην ουσία είναι ακριβώς το ίδιο σαν το τμήμα διανομής με μόνη διαφορά ότι οι μεταφορές είναι προς και από το εξωτερικό. Επομένως και για αυτό το τμήμα επιλέχθηκαν οι ίδιοι δείκτες με αυτούς του τμήματος διανομής εκτός του δείκτη ακρίβειας δρομολόγησης:

ΕΔΔΜ 1Α) Δείκτης πληρότητας οχημάτων Α : Παλέτες προς μεταφορά/Συνολική χωρητικότητα οχημάτων σε παλέτες.

ΕΔΔΜ 1Β) Δείκτης πληρότητας οχημάτων Β : Κυβικά μέτρα προς μεταφορά / Συνολική χωρητικότητα οχημάτων σε κυβικά μέτρα.

ΕΔΔΜ 1C) Δείκτης πληρότητας οχημάτων C : Βάρος σε κιλά προς μεταφορά / Συνολική ωφέλιμο μεταφερόμενο βάρος οχημάτων.

ΕΔΔΜ 2) Δείκτης ακρίβειας ΔΜ : Αριθμός εντολών που παραδόθηκαν στην σωστή ημερομηνία και την σωστή ώρα/Συνολικό αριθμό εντολών προς μεταφορά.

ΕΔΔΜ 3) Δείκτης missed time : Αριθμός εντολών που παραδόθηκαν την σωστή ημερομηνία αλλά σε λάθος ώρα/ Συνολικό αριθμό εντολών προς διανομή.

ΕΔΔΜ 4) Δείκτης missed date : Αριθμός εντολών που παραδόθηκαν σε διαφορετική ημερομηνία από την ζητούμενη/ Συνολικό αριθμό εντολών προς διανομή.

ΕΔΔΜ 5) Δείκτης missed or cancelled : Αριθμός εντολών που δεν έγιναν μεταφορά / Συνολικό αριθμό εντολών προς μεταφορά.

Με τους παραπάνω δείκτες η διοίκηση της επιχείρησης θεωρεί ότι μπορεί να παρακολουθεί τα τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την επιχειρησιακή λειτουργία , την βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της εταιρείας, την ελαχιστοποίηση του κόστους τα οποία θα οδηγήσουν μέσα από την βελτίωση τους στην ικανοποίηση του πελάτη, την αύξηση του κύκλου εργασιών καθώς και της κερδοφορίας της.

Οι παραπάνω στόχοι-δείκτες αποτελούν τα σημεία που η εταιρεία πρέπει να βελτιώσει τις επιδόσεις της επιχειρησιακά, πελατειακά και οικονομικά. Για να επιτευχθούν όμως οι παραπάνω στόχοι η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει να υπάρχει η απαραίτητη υποδομή μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού της τομέας που αποτελεί την τέταρτη και τελευταία συνιστώσα του balanced scorecard.

5.3.4 Δείκτες και στόχοι στην Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Όπως αναφέραμε και στα προηγούμενα κεφάλαια οι τρεις πρώτες διαστάσεις-συνιστώσες του balanced scorecard προσδιορίζουν το πού η επιχείρηση πρέπει να βελτιωθεί έτσι ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή απόδοση. Οι αντικειμενικοί στόχοι στην διάσταση της μάθησης και της ανάπτυξης οδηγούν στην απαραίτητη υποδομή έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί στις άλλες διαστάσεις του balanced scorecard μιας επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης καθόρισε τους δείκτες-στόχους έτσι ώστε να δημιουργηθεί το υπόβαθρο για την επίτευξη των στόχων των άλλων τριών διαστάσεων. Αναλυτικότερα οι δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν είχαν ως στόχο τις παρακάτω κατηγορίες ως προς τον εργαζόμενο στην επιχείρηση:

- Ικανοποίηση Εργαζόμενου
- Διατήρηση Εργαζόμενων
- Παραγωγικότητα Εργαζόμενων

Για την ικανοποίηση του εργαζόμενου διαμορφώθηκε ένα μικρό ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται σε μηνιαία βάση μέσα από το οποίο προκύπτει η ικανοποίηση ή μη του εργαζόμενου. Έτσι λοιπόν το ερωτηματολόγιο αυτό συνδυαζόμενο με το turnover του προσωπικού βγάζει τους πρώτους δείκτες της διάστασης μάθησης και ανάπτυξης:

ΔΜΑ1) Ικανοποίηση εργαζόμενου: Βαθμολογία

Ερωτηματολογίων/Μέγιστη δυνατή βαθμολογία ερωτηματολογίων.

ΔΜΑ2) Turnover Προσωπικού: Αριθμός αποχωρήσεων-απολύσεων/Συνολικό αριθμό εργαζομένων.

ΔΜΑ3) Μέσος χρόνος παραμονής προσωπικού: Μέσος όρος ετών εργασίας στην εταιρεία.

ΔΜΑ4) Δείκτης Απουσιών: Ώρες απουσίας και ασθενείας/Συνολικές εργάσιμες ώρες προσωπικού.

Ένα άλλο σημείο όπου δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή ήταν η ανάπτυξη του συναισθήματος συμμετοχής στην πρόοδο της εταιρείας με την δυνατότητα εφαρμογής προτάσεων βελτίωσης διαδικασιών-λειτουργιών από τους εργαζόμενους σε όλες τις βαθμίδες με ανάλογη οικονομική επιβράβευση.

ΔΜΑ5) Εφαρμοσμένες προτάσεις εργαζομένων/Συνολικές προτάσεις

Η ασφάλεια στους χώρους εργασίας κρίθηκε πολύ σημαντική για το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων:

ΔΜΑ6) Δείκτης ατυχημάτων : Αριθμός συμβάντων με τραυματισμό/Συνολικά συμβάντα.

ΔΜΑ7) Δείκτης κόπωσης : Μέσος όρος υπολοίπου αδείας ανά εργαζόμενο.

Η παραγωγικότητα των εργαζόμενων περιλαμβάνεται σαν δείκτης στην εσωτερική διάσταση αλλά η επιβράβευση ή ομοίως η διορθωτική ενέργεια γίνεται μέσω πρόσθετων αμοιβών ή επανεκπαίδευσης αντίστοιχα από εσωτερικές διαδικασίες στην διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης. Ποιό συγκεκριμένα άτομα με υψηλή παραγωγικότητα παρουσιάζονται μέσα από ένα σύστημα επιβραβεύσεων ως παράδειγμα για τους άλλους εργαζόμενους και λαμβάνουν μια πρόσθετη παροχή. Εργαζόμενοι με χαμηλή παραγωγικότητα έχουν κατ' ιδίαν συνάντηση με τον προϊστάμενο τους έτσι ώστε να βελτιωθούν. Σημαντικό ρόλο στην παραγωγικότητα παίζει η επιμόρφωση του προσωπικού καθώς και η πληροφορία που έχει διαθέσιμη για την διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών. Έτσι λοιπόν δημιουργήθηκαν και οι τέσσερις τελευταίοι δείκτες της διάστασης μάθησης και ανάπτυξης:

ΔΜΑ8) Δείκτης επιμορφώσεων σεμιναρίων : Αναλωθέν ποσό για επιμόρφωση προσωπικού/ Προϋπολογισθέν ποσό για επιμόρφωση.

ΔΜΑ9) Αριθμός ατόμων που παρακολούθησαν πρόγραμμα επιμόρφωσης/Συνολικό αριθμό εργαζομένων.

ΔΜΑ10) Αριθμός ατόμων με Ανώτερη και Ανώτατη εκπαίδευση/Αριθμό εργαζομένων.

ΔΜΑ10) Δείκτης επικοινωνίας : Εργαζόμενοι / Η/Υ και φορητά
τερματικά.

Με την ολοκλήρωση των δεικτών της μάθησης και ανάπτυξης η
διοίκηση της εταιρείας καθόρισε ποσοτικά για όλους τους δείκτες του
balanced scorecard τους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν μέσα στην
πενταετία 2007-2012, τους ετήσιους και μηνιαίους στόχους καθώς και τους
υπεύθυνους για την συλλογή, ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

5.4 Η συμβολή των συστημάτων IT στην παρακολούθηση του *Balanced Scorecard*

5.4.1 Συλλογή και καταχώρηση των στοιχείων

Έχοντας πλέον καθορίσει η επιχείρηση τους στόχους και τους δείκτες
της ανακύπτει το πρόβλημα της παρακολούθησης , της απεικόνισης καθώς
και της κατανομής της πληροφορίας των δεικτών του Balanced Scorecard . Η
συλλογή και η καταχώρηση δεδομένων αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση. Το
πρώτο ζήτημα που προκύπτει είναι εάν τα απαραίτητα στοιχεία είναι
διαθέσιμα. Όπως είδαμε το πλεονέκτημα του Balanced Scorecard είναι ότι
συμπεριλαμβάνει δείκτες πέρα από τους οικονομικούς οι οποίοι οδηγούν
μελλοντικά σε καλύτερα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.. Το να
καθοριστούν οι μη οικονομικοί δείκτες είναι το ένα σημαντικό συστατικό και

το να βρεθούν τα απαραίτητα στοιχεία έτσι ώστε να υποστηριχθεί το σύστημα το άλλο. Στην αρχή της εφαρμογής του στην εταιρεία περίπου το 30% των απαραίτητων πληροφοριών για την εξαγωγή στοιχείων δεν υπήρχαν καθόλου είτε από έλλειψη στοιχείων που δεν παρακολουθούνταν είτε από αδυναμία συνεργασίας των διάφορων τμημάτων έτσι ώστε να προκύψουν τα τελικά νούμερα . Η αρχή της εφαρμογής συνοδεύτηκε με εκφράσεις-δικαιολογίες «περιμένω τα στοιχεία από το λογιστήριο», «είχα φόρτο εργασίας», «έλειπα και δεν το έχω φτιάξει ακόμα» τα οποία θα αποτελούσαν ένα βιβλίο από μόνες τους. Έτσι λοιπόν αποφασίστηκε ο σχεδιασμός ενός πρότυπου πίνακα ο οποίος διανεμήθηκε στους υπεύθυνους του κάθε δείκτη καθώς και σε αυτούς που παρείχαν τα απαραίτητα στοιχεία για την πληρότητα των στοιχείων ώστε να υπάρξει απόλυτη συμμόρφωση και τήρηση. Ένα παράδειγμα του πρότυπου πίνακα είναι το παρακάτω:

VIII. Παράδειγμα Πρότυπου Πίνακα

Κωδικός Δείκτη :	ΕΔΑ 11	Μήνας	Κατελιημμένες	Συνολικές	Result	YDT (M.O.)
Περιγραφή :	Δείκτης Πληρότητας Αποθηκών	1-Ιαν				
Υπεύθυνος:	ΘΘ	1-Φεβ				
Υπεύθυνος-οί Δεδομένων:	ΣΚ-ΓΘ	1-Μαρ				
Location :	Οινόφυτα	1-Απρ				
Τύπος:	Αριθμός κατελιημμένων παλετοθέσεων / Συνολικές παλετοθέσεις.	1-Μαϊ				
		1-Ιουν				
		1-Ιουλ				
Συχνότητα:	1η Κάθε Μήνα	1-Αυγ				
		1-Σεπ				
		1-Οκτ				
		1-Νοε				
		1-Δεκ				

Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίστηκε η έγκαιρη και έγκυρη συλλογή και καταχώρηση των απαραίτητων πληροφοριών έτσι ώστε το Balanced Scorecard να καταστεί λειτουργικό. Η εφαρμογή αυτού του τρόπου διανομής και συλλογής είχε μεγάλη επιτυχία αφού υπήρχε μια κοινή μορφή πίνακα για την καταχώρηση των στοιχείων, η διανομή καθώς και η συλλογή γίνεται ηλεκτρονικά μέσα από directory στον server της εταιρείας με limited access ανά χρήστη ανάλογα με τι θα πρέπει να συμπληρώνει αποφεύγοντας προβλήματα με χαρτιά που μετακινούνται από τμήμα σε τμήμα, δυσανάγνωστα fax και στοιχεία γραμμένα πρόχειρα σε χαρτάκια χωρίς να προσδιορίζεται το τι ακριβώς περιγράφουν ή από ποιόν έχουν σταλθεί. Επίσης είναι πολύ εύκολη για τον κάθε υπεύθυνο να ελέγχει σε πραγματικό χρόνο την τροφοδοσία του δείκτη με στοιχεία καθώς και ποιός ακριβώς έχει μείνει πίσω έτσι ώστε να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες πράγμα που θα ήταν αδύνατο χωρίς την συμβολή ενός κεντρικού συστήματος IT.

5.4.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων και απεικόνιση του *Balanced Scorecard*

Αφού συγκεντρωθούν τα απαραίτητα στοιχεία και καταχωρηθούν από τους επιμέρους υπεύθυνους πρέπει να υπάρχει ένας τρόπος παρουσίασης των αποτελεσμάτων. Αυτός ο πίνακας πρέπει να είναι ευανάγνωστος , ευκατανόητος και γενικότερα με μια γρήγορη ματιά να βλέπουμε το αν είμαστε εντός των στόχων που έχουμε θέσει. Είναι εύκολα κατανοητό ότι το

κάθε τμήμα, business unit θα έχει πρόσβαση μόνο για τα στοιχεία που τον αφορούν σε αντίθεση με τις διευθύνσεις που θα έχουν εικόνα των τμημάτων τους και φυσικά την διοίκηση που θα έχει συνολική εικόνα για τις διευθύνσεις και τα τμήματα. Σαν εφαρμογή για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων καθώς και την απεικόνιση αυτών χρησιμοποιήθηκε το γνωστό πρόγραμμα της Microsoft ,Excel με την μορφή πίνακα όπου παρουσιάζονται τα παρακάτω στοιχεία του δείκτη :

- Το όνομα του δείκτη
- Το χρονικό διάστημα της μέτρησης
- Η τρέχουσα τιμή του δείκτη
- Η μέγιστη τιμή που έχει παρουσιαστεί στο δείκτη
- Η ελάχιστη τιμή που έχει παρουσιαστεί στο δείκτη
- Ο στόχος που έχει τεθεί για τον δείκτη
- Ο μέσος όρος των προηγούμενων μηνών
- Το τμήμα που αφορά και τους υπεύθυνους
- Όρια απόδοσης

Για να είναι ευδιάκριτη η επίδοση του τμήματος χρησιμοποιούνται και χρωματισμοί για τις κατηγορίες έτσι ώστε να είναι άμεσα αντιληπτό στο αν κάποιο τμήμα είναι εντός των στόχων που έχει θέσει η διοίκηση. Τα χρησιμοποιούμενα χρώματα είναι :

- Κόκκινο για κακή απόδοση

- Κίτρινο για μέτρια απόδοση
- Πράσινο για καλή απόδοση

Όλοι οι μετρητές δεικτών είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους έτσι ώστε οποιαδήποτε μεταβολή στην εισαγωγή των στοιχείων να επιφέρει μεταβολή στην παρουσίαση του αποτελέσματος στον μετρητή. Ένα παράδειγμα του μετρητή είναι το παρακάτω:

ΙΧ. Παράδειγμα Μετρητή Δείκτη

Κωδικός Δείκτη :	ΕΔΑ 11	Μήνας	Κατελιημμένες	Συνολικές	Result	YDT (M.O.)	
Περιγραφή :	Δείκτης Πληρότητας Αποθηκών	1-Ιαν	45.315	52.800	85,82%		
Υπεύθυνος:	ΘΘ	1-Φεβ	46.732	52.800	88,51%	87,17%	
Υπεύθυνος-οί Δεδομένων:	ΣΚ-ΓΘ	1-Μαρ	48.148	52.800	91,19%	88,51%	
Location :	Οινόφυτα	1-Απρ	48.982	52.800	92,77%	89,57%	
Τύπος:	Αριθμός κατελιημμένων παλετοθέσεων / Συνολικές παλετοθέσεις.	1-Μαϊ	49.516	52.800	93,78%	90,41%	
		1-Ιουν	49.132	52.800	93,05%	90,85%	
		1-Ιουλ	49.212	52.800	93,20%	91,19%	
Συχνότητα:		1η Κάθε Μήνα	1-Αυγ	49.159	52.800	93,10%	91,43%
			1-Σεπ	49.765	52.800	94,25%	92,34%
		1-Οκτ	50.012	52.800	94,72%	92,04%	
		1-Νοε	50.324	52.800	95,31%	92,34%	
		1-Δεκ	49.835	52.800	94,38%	92,51%	
Τελευταία Ενημέρωση:	1/12/2007						
Στοχοθεσία Έτους :	>93%						
Μέγιστη Τιμή:	95,31%						
Ελάχιστη Τιμή:	88,51%						
Κακή Απόδοση	90%<						
Μέτρια Απόδοση :	90,01%><92,99%						
Καλή απόδοση :	>93%						

Το παραπάνω σύστημα αποδείχθηκε εύκολο στην κατασκευή του από το τμήμα IT της εταιρείας , δεν χρειάστηκε δέσμευση πολλών πόρων, δεν απαιτήθηκε ιδιαίτερη εκπαίδευση στην χρήση του και έδωσε το ζητούμενο αποτέλεσμα που ήταν η συγκέντρωση όλων των επιμέρους πληροφοριών καθώς και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων ανά μήνα με τρόπο εύκολα κατανοητό σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης πράγμα το οποίο θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο να γίνει με παραδοσιακούς τρόπους παρουσίασης και επεξεργασίας στοιχείων.

Η λύση της ανάπτυξης αυτού του απλού συστήματος θεωρήθηκε καλύτερη από την αγορά ενός έτοιμου προγράμματος από την αγορά αφού στον Ελληνικό χώρο δεν υπάρχουν πολλές εταιρείες που να ασχολούνται με το αντικείμενο της εφαρμογής με συνέπεια ό,τι πρόγραμμα υπάρχει να είναι ξενόγλωσσο , ο κατασκευαστής να μην είναι εύκολα διαθέσιμος λόγω της απόστασης με άμεση συνέπεια στην αντιμετώπιση των τυχόν προβλημάτων που τυχόν παρουσιαστούν και τα μεγέθη της εταιρείας δεν δικαιολογούσαν την επένδυση ενός σεβαστού ποσού για την αγορά ενός τέτοιου προγράμματος.

Στο εξωτερικό υπάρχουν πολλές εταιρείες οι οποίες ασχολούνται με την ανάπτυξη προγραμμάτων για το Balanced Scorecard σε μια προσπάθεια να καλύψουν τις όλο και αυξανόμενες ανάγκες για πληροφόρηση, παρακολούθηση και έλεγχο των δεικτών. Μια παρουσίαση της εξέλιξης των συστημάτων IT στο εξωτερικό παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο.

5.4.3 Η εξέλιξη των συστημάτων IT του *Balanced Scorecard*

Όταν το *Balanced Scorecard* άρχισε να αναπτύσσεται στις αρχές της δεκαετίας του 90' οι κατασκευαστές προγραμμάτων για την αυτοματοποίησή του δεν ξεπερνούσαν τα δάχτυλα ενός χεριού. Αυτοί οι πρωτοπόροι που επέλεξαν να εξελίξουν κάποια προγράμματα αυτής της νέας μεθόδου δεν χρησιμοποίησαν τίποτε άλλο από φύλλα υπολογισμού γνωστών εφαρμογών εμπλουτίζοντάς τα με γραφήματα και χρώματα έτσι ώστε να φαίνονται λιγότερο πρωτόγονα. Αποδείχθηκε όπως και στην δική μας εφαρμογή ότι δεν χρειαζόνταν εξειδικευμένα προγράμματα αλλά ούτε και τεράστια ποσά επένδυσης έτσι ώστε να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όμως σιγά-σιγά με την υιοθέτηση του *Balanced Scorecard* από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς στα μέσα της δεκαετίας του 90' το τοπίο άλλαξε σημαντικά. Οι επιχειρήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν την μεθοδολογία από την κορυφή της ιεραρχίας μέχρι τον τελευταίο υπάλληλο επιχειρώντας την σύγκλιση όλων των εργαζομένων στους σκοπούς-στόχους της επιχείρησης τα οποία πολλές φορές συνδέονταν με τον προϋπολογισμό της επιχείρησης. Τα πρώτα συστήματα αποτελεσμάτων που κατά κύριο λόγο ήταν σε χαρτί δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν πλέον στις νέες προκλήσεις και να αποτελέσουν πρόκληση για καινοτομίες. Όπως συμβαίνει λοιπόν σε αυτές τις περιπτώσεις εμφανίστηκαν εταιρείες κατασκευής ηλεκτρονικών προγραμμάτων προσφέροντας προγράμματα για το *Balanced Scorecard* για να καλύψουν το κενό.

Η αυτοματοποίηση της παρακολούθησης του *Scorecard* προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα και μεγιστοποιεί την χρησιμότητά του σαν σύστημα

μέτρησης απόδοσης, στρατηγικού εργαλείου και συστήματος επικοινωνίας. Η ανάλυση που γίνεται μέσω εξειδικευμένων εφαρμογών έστω και απλής μορφής προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα πολύ σημαντικό βοήθημα στην προσπάθειά τους να αξιολογήσουν και να πάρουν τις απαραίτητες αποφάσεις για την επίτευξη των στόχων τους. Εφαρμόζοντας το Scorecard σε όλη την επιχείρηση οδηγεί συχνά στην ανάπτυξη νέων δεικτών που χωρίς την αυτοματοποίησή του είναι εξαιρετικά δύσκολο να ελεγχθεί.

Το μέλλον των εφαρμογών του Scorecard παρουσιάζεται ευοίωνο αφού ήδη συζητείται η επιθυμία από τους χρήστες της σύνδεσης των ανθρώπινων πόρων με το Scorecard σε μια προσπάθεια ώστε να οδηγούνται συγκεκριμένες επενδύσεις σε εργαζόμενους για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, ο συντονισμός της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης στην παρακολούθηση των στόχων καθώς και στην ανάπτυξη και υποστήριξη ατομικών Scorecards συνδεδεμένων με αυτών της επιχείρησης. Από τεχνική σκοπιά οι εταιρείες προγραμματισμού αναπτύσσουν προγράμματα παρακολούθησης του Scorecard σε XML . Η XML είναι ένας τρόπος αρκετά ευέλικτος για να δημιουργείς κοινά πλαίσια (format) πληροφοριών επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο την επικοινωνία μέσω του διαδικτύου και intranet. Επίσης εφαρμόζοντας XML εξασφαλίζουμε την επικοινωνία με άλλες εφαρμογές όπως συστήματα ERP, WMS, HR, Maintenance τα οποία μπορούν να ενημερώνουν αυτόματα μέσω queries τα απαραίτητα στοιχεία για το Scorecard μας.

Φυσικά στην μεγάλη Ελληνική επιχείρηση όπου το μέγεθός της είναι συγκρίσιμο με αυτό μιας μικρής-μεσαίας Αμερικάνικης ή Ευρωπαϊκής επιχείρησης οι ανάγκες μπορούν να καλυφθούν με απλά προγράμματα όπως

και στην περίπτωση μας και να μην χρειαστεί να καταφύγουμε σε ασύμφορες λύσεις που είναι εξωπραγματικές για τον μέσο όρο των Ελληνικών επιχειρήσεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο πρώτο κεφάλαιο δόθηκε μια ιστορική αναδρομή για τους δείκτες μέτρησης της απόδοσης και πώς εξελίχθηκαν κατά τις περασμένες δεκαετίες.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι αδυναμίες των μέχρι τότε δεικτών μέτρησης απόδοσης. Πώς δημιουργήθηκε το balanced scorecard για να καλύψει αυτές τις αδυναμίες, οι τέσσερις συνιστώσες που το αποτελούν και μια σύντομη παρουσίαση τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι δείκτες μέτρησης απόδοσης στις τέσσερις διαστάσεις-συνιστώσες του balanced scorecard.

Στο τέταρτο κεφάλαιο δόθηκε ο ορισμός των Logistics και μια σύντομη αναδρομή καθώς και περιγραφή των εταιρειών 3rd Party Logistics (3PL).

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφηκε η εφαρμογή του balanced scorecard σε μια εταιρεία 3rd Party Logistics, ο τρόπος παρακολούθησης μέσω συστημάτων IT καθώς και μια παρουσίαση της εξέλιξης της αυτοματοποίησής τους σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας ήταν η εφαρμογή του balanced scorecard στα Logistics και ειδικότερα σε μια εταιρεία 3PL και την υποστήριξή του από ένα σχετικά από σύστημα IT. Σε όλη αυτήν την διαδρομή από την πρόταση της ιδέας μέχρι την αρχική υλοποίηση και λειτουργία της υπήρξε μεγάλη προσπάθεια τόσο για την κατανόηση της ανάγκης για ένα τέτοιο σύστημα από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την πλευρά των εργαζομένων να εφαρμόσουν και να δεχτούν ένα τέτοιο σύστημα. Από τα πρώτα βήματα της κατανόησης του τι ακριβώς ήταν το Balanced Scorecard και το τι ακριβώς είναι η στρατηγική λόγω έλλειψης σχετικής Ελληνικής

βιβλιογραφίας με εξαίρεση το βιβλίο « Στρατηγική των επιχειρήσεων» του καθηγητή κυρίου Παπαδάκη Β. με συνέπεια το έργο της συγκέντρωσης των απαραίτητων πληροφοριών να γίνει αργό αλλά και ιδιαίτερα δαπανηρό. Στην συνέχεια ήταν πραγματικά πάρα πολύ δύσκολο να συμφωνηθεί με την διοίκηση ότι πέρα από τα οικονομικά αποτελέσματα υπάρχουν και άλλες διαστάσεις στην καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης τα οποία έχουν επιπτώσεις στην οικονομική κατάσταση. Ειδικότερα η σύνδεση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της συνεχούς εκπαίδευσής τους με την αύξηση της ποιότητας και ποσότητας της εργασίας τους με άμεση συνέπεια την ικανοποίηση του πελάτη και ως τελικό σκοπό την βελτίωση των οικονομικών μεγεθών αποτέλεσε σημείο πολλών συζητήσεων ως προς το αν ισχύει ή όχι. Η όλη εφαρμογή ενός τέτοιου έργου ερχόταν σε αντιπαράθεση με ό,τι ίσχυε μέχρι πριν αφού η μείωση του κόστους κατά κύριο λόγο ήταν αποτέλεσμα της μείωσης του αριθμού των εργαζομένων και την περικοπή «περιττών» εξόδων για εκπαίδευση και επιμόρφωση. Η κοσμογονία όμως που συντελείται στην αγορά των εταιρειών 3rd Party Logistics με εξαγορές, συγχωνεύσεως και πτωχεύσεις αναγκαστικά οδήγησε στην εξέταση και άλλων παραγόντων εκτός των οικονομικών. Οι πελάτες-αποθέτες οι οποίοι δεν ήταν ευχαριστημένοι με την ποιότητα των μέχρι τότε υπηρεσιών που είχαν και σε συνδυασμό με την διαφανόμενη οικονομική κρίση απαίτησαν περισσότερες υπηρεσίες με χαμηλότερο ή λογικό κόστος. Οι νέοι πελάτες απαίτησαν στα συμβόλαια παροχής υπηρεσιών τους ποσοτικά στοιχεία άμεσα επαληθεύσιμα με την μορφή δεικτών τα οποία ήταν συνδεδεμένα με συστήματα bonus malus τα οποία έδιναν και τα τελικά ποσά που θα χρεώνονταν οι προσφερόμενες υπηρεσίες. Έτσι λοιπόν η παρακολούθηση και άλλων στοιχείων ήταν μονόδρομος όχι μόνο

γιατί το επέβαλλαν οι συνθήκες της αγοράς αλλά γιατί η επιβίωση της επιχείρησης περνούσε μέσα από αυτά. Παρά λοιπόν τις δυσκολίες που εμφανίστηκαν ως προς την χρησιμότητα της ύπαρξης και κατά την ενσωμάτωσή του στην επιχείρηση μετά την εφαρμογή του και την σύνθεση μιας ομάδας δεικτών πέρα από τους οικονομικούς που χρησιμοποιούσε ως τότε η επιχείρηση, την στοχοθεσία σε άλλες διαστάσεις, την θέσπιση οράματος , συγκεκριμένης στρατηγικής και σε συνδυασμό με την δέσμευση της διοίκησης για στήριξη, εμπλουτισμό με νέους δείκτες και αναθεωρήσεις η επιχείρηση παρουσιάζει βελτίωση σε αρκετούς τομείς, ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στις απαιτήσεις των πελατών, διεκδικεί με αξιώσεις νέα συμβόλαια και μπορεί πλέον να χαράσσει πορεία έχοντας ως πυξίδα το Balanced Scorecard αποφεύγοντας τους κινδύνους που караδοκούν στο σημερινό αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- “The Balanced Scorecard, translating strategy into action” Robert S. Kaplan, David P. Norton HBS Press 1996.
- “The strategy-focused organization” Robert S. Kaplan, David P. Norton HBS Press 2000.
- “Strategy Maps” Robert S. Kaplan, David P. Norton HBS Press 2003
- “Balanced Scorecard step by step” Paul R. Niven , John Wiley Press 2002
- “Key performance Indicators” David Parmenter, John Wiley Press 2007.
- “ Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance” Porter Michael, New York Free Press 1985
- “Strategic Logistics Management” 3rd Edition, Douglas M. Lambert, James R. Stock, Mc Graw-Hill 1993.
- “Στρατηγική των Επιχειρήσεων” ,Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου 2002.
- “Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων” , Κάντζος Κωνσταντίνος, Interbooks 2002.
- “Η ανατομία των Business Logistics” , Γιαννάκαινας Βλάσσης 2003.

8. ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- www.bscoll.com
- www.waymark.co.nz
- Balanced Scorecard Newsletter 2006,2007,2008.