

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**στην  
ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΜΙΑΣ  
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ  
ΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ  
ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ**

Συνοδινού Κυριακή

Διπλωματική Εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των  
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος Ειδίκευσης στην Ναυτιλία

Πειραιάς

Οκτώβριος 2010

Copyright© Συνοδινού Κυριακή, 2010

«Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Θαλασσινός Ελευθέριος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά (Επιβλέπων)
- Μερίκας Ανδρέας, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά
- Παπαδημητρίου Ευστράτιος, Αν. Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά, υπό την επίβλεψη του Καθηγητή κ. Θαλασσινού Ελευθέριου, στον οποίο οφείλω ιδιαίτερες ευχαριστίες για την πολύτιμη συμβολή του στην υλοποίηση της εργασίας, αλλά κυρίως τον ευχαριστώ για την συμπαράστασή του σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω για τους Καθηγητές κ. Μερικά Ανδρέα και κ. Παπαδημητρίου Ευστράτιο, που με τίμησαν με τη συμμετοχή τους στην τριμελή επιτροπή και επιπλέον για την σημαντική προσφορά τους στην αρτιότερη κατάρτισή μου κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Επίσης θα ήθελα να αναφερθώ σε όλο το διδακτικό προσωπικό και στους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα σπουδών στη Ναυτιλία και να τους εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου για το χρόνο που μου διέθεσαν, για την κατανόηση και για την υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος ευχαριστώ από καρδιάς το σύζυγό μου, την κόρη μου, τους γονείς μου και την αδερφή μου, που με εμπνέουν, με ενθαρρύνουν να προσπαθώ πάντα για το καλύτερο και συνέβαλαν, ο καθένας με το δικό του μοναδικό τρόπο, στην επίτευξη αυτού του σημαντικού στόχου για εμένα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD .....	8
1.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1 ΟΡΟΣ «ΕΠΙΔΟΣΗ» .....	8
1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ .....	10
1.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ .....	10
1.2.2 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ.....	10
1.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	13
1.3.1 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	13
1.4 ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD .....	14
1.4.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ BSC.....	16
1.4.2 ΔΟΜΗ ΤΟΥ BSC.....	17
1.4.3 BSC – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	19
1.4.4 Ο ΟΡΟΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΣΕ ΕΝΑ BALANCED SCORECARD .....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	24
ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΑΞΙΕΣ, ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	24
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	24
2.2 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	25
2.3 ΟΙ ΑΞΙΕΣ.....	26
2.4 Το ΟΡΑΜΑ.....	27
2.5 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	28
2.5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ BALANCED SCORECARD .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	34
BALANCED SCORECARD (ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ – .....	34
ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ) .....	34
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	34
3.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ BSC.....	35
3.3 ΓΙΑΤΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΕΝΑ BSC.....	36
3.4 Η ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΟΥ BSC .....	36
3.5 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ.....	43
3.5.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	45
3.5.2 ΣΤΟΧΟΙ .....	46
3.5.3 ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ .....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	48
ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΙΣ .....	48
4.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ .....	48
4.2 ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ.....	51
4.3 ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	55
4.4 ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ .....	63
4.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΙΤΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΕ ΕΝΑ BSC.....	69
4.6 BSC ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ .....	70
4.7 ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ BSC ΣΑΝ ΕΝΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	71
4.8 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ BSC.....	74
4.9 ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΕΝΟΣ BSC .....	76
4.10 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	80
4.11 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	82
Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5.....	84
ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΑΝΩ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΑΙΑ.....	84
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	84
5.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΝΑΥΤΙΑΙΑΚΟ ΧΩΡΟ .....	85
5.3 Η ΝΑΥΤΙΑΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	86
5.4 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΙΑΣ .....	87
5.5 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΑΙΑ.....	88
5.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΙΑΣ .....	88

5.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΟΙΩΝ .....	90
5.8 ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ .....	91
5.9 ΥΠΕΡΑΚΤΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ.....	91
5.10 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ .....	92
5.11 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΓΟΡΩΝ .....	93
5.12 ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΥΘΥΝΗΣ – ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	94
5.13 ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΝΑΥΛΑΓΟΡΩΝ.....	98
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	<b>100</b>
<b>BALANCED SCORECARD &amp; ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....</b>	<b>100</b>
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	100
6.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΕ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ....	102
6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΕ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	106
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....</b>	<b>108</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>108</b>
7.1 ΔΕΚΑ ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ BSC .....	108
7.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BSC.....	109
7.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.....	110
7.4 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ BSC.....	112
7.5 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ BSC .....	112
7.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	114
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>115</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας ή η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard –BSC) είναι μία μέθοδος μέτρησης της επίδοσης η οποία μετράει την επιτυχία μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τέσσερις διαφορετικές συνιστώσες της δραστηριότητάς της. Αυτές είναι η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, η εσωτερική, και η διάσταση ανάπτυξης και μάθησης. Χρησιμοποιεί με επιτυχία χρηματοοικονομικούς και μη δείκτες με σκοπό να δώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το παρόν και το μέλλον μιας επιχείρησης. Το BSC δημιουργείται με την επιλογή των κατάλληλων δεικτών μέτρησης οι οποίοι χαρακτηρίζουν την πορεία της επιχείρησης και μετρούν τη συμβολή του κάθε δείκτη στη συνολική επίδοση της επιχείρησης. Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να διερευνήσει πως γίνεται ο προσδιορισμός και η επιλογή των δεικτών μέτρησης της απόδοσης σε μια ναυτιλιακή εταιρία.

Λέξεις κλειδιά : πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας ή Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard –BSC), επίδοση, συνιστώσες, οικονομικοί δείκτες

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

#### 1.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον η διαχείριση των δεδομένων και των πληροφοριών από την πλευρά των επιχειρήσεων θεωρείται κλειδί για την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξή τους. Οι επιχειρήσεις αναπροσαρμόζουν τη στρατηγική και τη δομή τους, ενώ παράλληλα επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής, που θα τις βοηθήσουν να μετουσιώσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών σε προσφερόμενη αξία, που με τη σειρά της θα αποδώσει πλούτο σε αυτές.

Δεδομένων των παραπάνω προκλήσεων, καθίσταται σαφές ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης επίδοσης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ως απάντηση σε αυτά προτείνεται στις επιχειρήσεις:

1. Η οριοθέτηση ενός οράματος που θα επιμερισθεί σε σαφείς στρατηγικούς στόχους
2. Η δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την επίτευξη των στόχων
3. Ένα σύστημα παρακολούθησης της επίδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους που θα επιτρέψει την επίτευξη των σκοπών

#### 1.1 ΟΡΟΣ «ΕΠΙΔΟΣΗ»

Η λειτουργία της επιχείρησης είναι μια διαδικασία τριών δραστηριοτήτων: θέσπισης στόχων, εφαρμογής και ελέγχου (Διάγραμμα 1.1). Αρχικά, επιλέγεται το πλάνο δράσης και ο τρόπος εφαρμογής του προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η φάση κινητοποίησης των ατόμων που θα εκτελέσουν το πλάνο αυτό. Για να αξιολογήσει η επιχείρηση το βαθμό επιτυχίας ή και αποτυχίας των προσπαθειών αυτών, πρέπει να μετρήσει την επίδοσή της. Ο όρος επίδοση αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο τα στελέχη και οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους στόχους τους με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

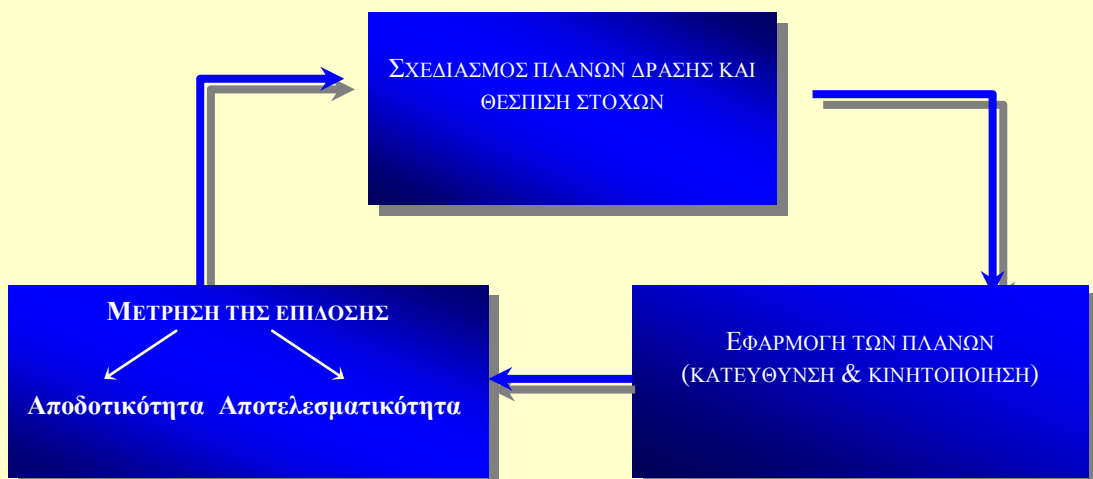
Η αποτελεσματικότητα (effectiveness) δείχνει αν επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Αφορά περισσότερο το αποτέλεσμα παρά την ακολουθούμενη διαδικασία. Επομένως, η αποδοτικότητα σχετίζεται με την πραγματοποίηση των διαφόρων δραστηριοτήτων με τον πιο κατάλληλο τρόπο. Συνεπώς, η διαφορά



ανάμεσα στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα, είναι ότι η πρώτη είναι ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής (πόσοι πόροι απαιτούνται για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος), ενώ η αποτελεσματικότητα είναι ένα μέτρο της ποιότητας της εκροής. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να μετρούν την αποδοτικότητα, που είναι κυρίως ποσοτικό μέγεθος, παρά την αποτελεσματικότητα.

Η αποδοτικότητα (efficiency) δείχνει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και εκροές έπειτα από την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας, δηλαδή στο ποσό των χρησιμοποιούμενων πόρων και των τελικών αποτελεσμάτων από τη χρήση των πόρων αυτών. Ενδιαφέρεται για το πώς η επιχείρηση επιτυγχάνει το σκοπό της, παρά στο εάν τον επιτυγχάνει. Για παράδειγμα, τα διευθυντικά στελέχη, όταν ελαχιστοποιήσουν το κόστος των διαθέσιμων χρησιμοποιούμενων πόρων (ανθρώπινων, φυσικών, χρηματοοικονομικών, τεχνολογικών) για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων, μπορούν να θεωρηθούν πως έχουν μεγάλη αποδοτικότητα. Επομένως, η αποδοτικότητα είναι ένα ποσοτικό (μετρήσιμο) μέγεθος και έχει να κάνει με τη σχέση εισροές /εκροές.

**Διάγραμμα 1.1: Σχεδιασμός, Εφαρμογή και Αξιολόγηση**



## **1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ**

### **1.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ**

Παραδοσιακά, τα συστήματα μέτρησης επιδόσεων ήταν οικονομικά. Παρόλο που στην πορεία εξελίχθηκαν και προσαρμόστηκαν στις απαιτήσεις της κάθε εποχής, φαίνεται να μην επαρκούν για να αποτυπώσουν τις πληροφορίες που απαιτεί μια επιχείρηση στην εποχή της πληροφορίας.

Η τήρηση λογιστικών εγγραφών για οικονομικές συναλλαγές παρατηρείται χιλιάδες χρόνια πριν, όταν ακόμη χρησιμοποιούνταν από τους Αιγυπτίους, τους Φοίνικες και τους Σουμέριους. Αργότερα, οι εμπορικές συναλλαγές καταγράφονταν με βάση τα διπλογραφικά λογιστικά συστήματα. Στη βιομηχανική επανάσταση, τα διάφορα συστήματα για τη μέτρηση των οικονομικών επιδόσεων αποτέλεσαν σημαντικό παράγοντα στην επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Στις αρχές του εικοστού αιώνα αναπτύχθηκαν νέοι οικονομικοί δείκτες, όπως η απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου (ROI) και ταμειακός προϋπολογισμός.

Από τα τέλη του 20<sup>ο</sup> αιώνα η μέτρηση των επιχειρησιακών επιδόσεων πέρασε από το οικονομικό στο στρατηγικό και στη συνέχεια στο λειτουργικό επίπεδο. Κατά τη διάρκεια του διαστήματος αυτού έγιναν προσπάθειες για την ποσοτικοποίηση και μη οικονομικών μεγεθών όπως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ικανοποίηση του πελάτη, κ.α., για να εξαχθούν συμπεράσματα για ενέργειες του παρελθόντος σε συγκεκριμένους τομείς και όχι για τη μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού.

### **1.2.2 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ**

Παρόλο που η οικονομική ανάλυση για την αξιολόγηση μιας επιχείρησης έχει φτάσει σε υψηλό επίπεδο, πολλοί είναι αυτοί που επικρίνουν την εκτεταμένη χρήση της για τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής επίδοσης. Παρακάτω, παρουσιάζονται οι περιορισμοί από τη χρήση οικονομικών δεικτών όσον αφορά την επίδοση μιας επιχείρησης και την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της.

Οι παράγοντες που προσθέτουν αξία σε μια επιχείρηση σήμερα, έχουν πάψει να σχετίζονται μόνο με τα οικονομικά στοιχεία του ενεργητικού της, όπως εργοστασιακός και μηχανολογικός εξοπλισμός, κτιριακές εγκαταστάσεις, αποθέματα κ.α. Αντίθετα, στην αξία μιας επιχείρησης πρέπει να υπολογίζονται και έννοιες όπως οι σχέσεις της με προμηθευτές και πελάτες, η ικανότητα του προσωπικού της, η

κουλτούρα και η ποιότητα. Οι επενδύσεις σε τέτοιου είδους αξίες δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν με χρήση των οικονομικών δεικτών.

Επιπλέον, οι διάφορες οικονομικές μετρήσεις αν και παρέχουν μια πολύ καλή και συνοπτική εικόνα της επιχειρησιακής οικονομικής επίδοσης, αφορούν σε προηγούμενες χρονικές περιόδους και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ικανοποιητικό αποτέλεσμα για την πρόβλεψη της μελλοντικής πορείας.

Επίσης, η αξιολόγηση της επίδοσης μιας επιχείρησης με βάση τους οικονομικούς δείκτες έχει αποδειχθεί πως προσανατολίζει τα διοικητικά στελέχη προς το βραχυχρόνιο οικονομικό αποτέλεσμα, αποτρέποντας την προσπάθεια για τη δημιουργία μελλοντικής αξίας. Οι πιέσεις που υπάρχουν για βραχυχρόνια οικονομική βελτίωση, καταλήγουν πολλές φορές σε περικοπές επενδύσεων για την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και γενικά για δραστηριότητες που θα αποδώσουν στο μέλλον. Αυτό έχει ως συνέπεια, οι οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης, να εμφανίζουν πιθανή βελτίωση των εσόδων στο άμεσο μέλλον εξαιτίας αυτών των περικοπών, χωρίς όμως να αποτυπώνουν τα μακροχρόνια αρνητικά αποτελέσματα. Μια άλλη περίπτωση είναι η επιχείρηση να αυξήσει το οικονομικό της αποτέλεσμα με την επιβολή υψηλών τιμών ή τη μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών βασιζόμενη στις σχέσεις που έχει έως τώρα με του πελάτες της. Βραχυχρόνια, κάτι τέτοιο ίσως να προκαλέσει αύξηση των εσόδων, αλλά θα συνεπάγεται και μείωση της ικανοποίησης των πελατών της και στο μέλλον ίσως να την κάνει ιδιαίτερα ευάλωτη στους ανταγωνιστές της.

Επίσης, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν:

1. *δεν αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης.* Έτσι για παράδειγμα, τα στελέχη μπορεί να εισάγουν νέες στρατηγικές και πρωτοποριακές λειτουργικές διαδικασίες με σκοπό την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης, όμως εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τους ίδιους βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς δείκτες, που χρησιμοποιούσαν για δεκαετίες, όπως αποδοτικότητα επένδυσης, αύξηση πωλήσεων, λειτουργικό κέρδος, κ.α.
2. *αδυνατούν να απεικονίσουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς είναι στατικοί.* Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου τα δεδομένα αλλάζουν μέρα με τη μέρα, ο ανταγωνισμός αλλάζει μορφή και

ένταση, αλλά και η οικονομία μεταβάλλεται ραγδαία, είναι προφανές ότι οι δείκτες, οι οποίοι χρησιμοποιούνται μέχρι τώρα, από μόνοι τους δεν μπορούν να αντικατοπτρίσουν αυτές τις αλλαγές και συνεπώς δίνουν ανακριβείς πληροφορίες

3. *είναι δείκτες παρελθούσας στρατηγικής.* Αντιπροσωπεύουν τις συνέπειες των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι αδυνατούν να δείξουν τις πραγματικές αιτίες, οι οποίες βρίσκονται πίσω από ένα πρόβλημα, δυσχεραίνοντας κατά πολύ τη λήψη αποφάσεων και των μέτρων βελτίωσης

4. *δίνουν λανθασμένα μηνύματα για πολλές νέες προκλήσεις.* Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν μπορούν να απεικονίσουν σωστά τη συνέχεια στη βελτίωση που παρουσιάζει μια επιχείρηση, όπως επίσης το πόσο καινοτόμος είναι. Παράλληλα, δεν παρέχουν κανένα στοιχείο για το αν η εταιρία είναι εστιασμένη στις ανάγκες των πελατών της και να έχει ευθυγραμμίσει τη στρατηγική της με την ικανοποίηση τους.

5. *δεν δείχνουν αν η επιχείρηση μαθαίνει,* στοιχείο που απαιτείται για να φτάσει στην επιτυχία στη σημερινή απαιτητική αγορά και αν υπάρχει διαχείριση της γνώσης μεταξύ των συνεργατών της, έννοια που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας.

6. *είναι συνολικοί δείκτες και μπορούν εύκολα να παραποιηθούν.* Τα μεγέθη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μπορούν να παραποιηθούν από τις διοικήσεις των οικονομικών μονάδων προκειμένου να επιτύχουν βραχυπρόθεσμους στόχους σε βάρος της μακροχρόνιας επιχειρησιακής απόδοσης<sup>1</sup>.

7. *δεν είναι επαρκείς για την αξιολόγηση των επενδύσεων της οποίας τα οφέλη θα είναι άυλα, έμμεσα ή στρατηγικά.*

8. *αναφέρουν μόνο τις λειτουργικές διαδικασίες.*

9. *δεν λαμβάνουν υπόψη την επίδραση των αποφάσεων του τμήματος μάρκετινγκ σχετικά με μεταβλητές όπως είναι τα επίπεδα των αποθεμάτων, οι ανάγκες σε κεφάλαια καθώς και το κόστος χρηματοδότησης που πρέπει να γίνεται για την ευημερία της επιχείρησης.*

---

<sup>1</sup> Debusk G and Crabtree A. "Does the balanced scorecard improve performance?", Management Accounting Quarterly, Fall (2006).

Συνοψίζοντας, οι οικονομικοί δείκτες ίσως να αποτελούν ένα άριστο κριτήριο για την αξιολόγηση της διαχείρισης των κεφαλαίων. Από την άλλη όμως, οι δείκτες αυτοί δεν παρέχουν σχεδόν καμία πληροφόρηση για τη μελλοντική πορεία μιας επιχείρησης. Επίσης, οι οικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επιχειρησιακής επίδοσης, είναι αποτέλεσμα της συλλογής και σύγκρισης στοιχείων που αφορούν σε προηγούμενες χρονικές περιόδους. Τέτοια όμως στοιχεία, δε δίνουν ικανοποιητικές ενδείξεις σχετικά με τις ανάγκες και την ικανοποίηση των πελατών, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τα προβλήματα και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού κ.α.

### **1.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

#### **1.3.1 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η επιχειρησιακή επίδοση έχει πάψει να αφορά αποκλειστικά στο οικονομικό αποτέλεσμα και έχει να κάνει πλέον και με το κατά πόσο αποδίδει τη στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι η στρατηγική παίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία μιας επιχείρησης. Πολύ περισσότερο, η αξία και η συνεισφορά της στρατηγικής στην επιτυχία, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που αυτή θα εφαρμοστεί. Αν και η ανάπτυξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής δεν ήταν ποτέ μια απλή διαδικασία, η επιτυχημένη εφαρμογή της αποτελούσε πάντα μια ακόμη πιο δύσκολη υπόθεση.

Σε έρευνα που έγινε για το περιοδικό Fortune<sup>2</sup>, βρέθηκε πως το 70% των ανώτατων διευθυντικών στελεχών (CEO) υποστηρίζει πως οι λόγοι για τη μη επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής είναι οι ακόλουθοι:

→ *Η επιδίωξη των βραχυπρόθεσμων στόχων*: πολλά στελέχη ενδιαφέρονται για τη θέσπιση και επίτευξη βραχυχρόνιων οικονομικών κυρίως στόχων και όχι για μακροχρόνιες στρατηγικές πρωτοβουλίες. Αυτό συμβαίνει γιατί όσο πιο γρήγορα επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα τόσο πιο γρήγορα έρχεται η αναγνώριση και η ανταμοιβή των προσπαθειών αυτών. Το ενδιαφέρον όμως για βραχυχρόνιο οικονομικό όφελος, λειτουργεί σε βάρος τις θέσπισης μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων και κατ' επέκταση στη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας για την επιχείρηση.

---

<sup>2</sup> R. Charan & G. Colvin, "Why CEO's Fail", Fortune Magazine, June (1999)

→ *Η κουλτούρα της επιχείρησης*: είναι πολύ συχνό το φαινόμενο το εργατικό δυναμικό, κυρίως στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας, μιας επιχείρησης να μη καταλαβαίνει ή ακόμη και να μη γνωρίζει με ακρίβεια τη στρατηγική της επιχείρησης. Σήμερα, η αξία μιας επιχείρησης προέρχεται κυρίως από άυλα στοιχεία όπως είναι οι σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές, το know-how, η φήμη της επιχείρησης, καθώς και από τις ικανότητες και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις συνεχίζουν ακόμη και σήμερα να υιοθετούν την παλιά αντίληψη για το εργατικό τους δυναμικό, γεγονός όμως μη συμβατό με τις προκλήσεις των ημερών. Η απαρχαιωμένη αυτή δομή της επιχείρησης, εμποδίζει το εργατικό δυναμικό στο να καταλάβει, να ακολουθήσει και συνεπώς να εκτελέσει τη στρατηγική της επιχείρησης.

→ *Ο περιορισμένος χρόνος που αφιερώνεται για τη στρατηγική*: τα περισσότερα στελέχη των επιχειρήσεων δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον προϋπολογισμό, αφιερώνοντας το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στην ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων και στην αναζήτηση των αιτιών που τα πραγματικά αποτελέσματα δεν συμφωνούν με τις προσδοκίες του προϋπολογισμού. Αυτό έχει ως συνέπεια, ο χρόνος που αφιερώνεται στη στρατηγική να είναι σημαντικά μικρότερος από ότι θα έπρεπε και συνεπώς η εφαρμογή της στρατηγικής να μην αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

→ *Ο διαχωρισμός της στρατηγικής και του προϋπολογισμού*: σε μελέτη που έγινε έχει αποδειχθεί πως μόνο το 40% των επιχειρήσεων συνδέει τη στρατηγική με τον προϋπολογισμό. Αυτό είναι συνέπεια του γεγονότος ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν ξεχωριστές διαδικασίες σχεδιασμού των δύο αυτών στοιχείων. Μια ομάδα έχει αναλάβει τη διαμόρφωση της στρατηγικής, ενώ μια άλλη ομάδα ατόμων τελείως ανεξάρτητη από την πρώτη αναλαμβάνει το σχεδιασμό του προϋπολογισμού της επιχείρησης. Το πρόβλημα με την προσέγγιση αυτή είναι πως οι ανθρωπίνι και οι οικονομικοί πόροι συνδέονται με τους βραχυχρόνιους οικονομικούς στόχους και όχι με τη μακροχρόνια στρατηγική.

#### **1.4 ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD**

Η επιχειρησιακή απόδοση και η στρατηγική είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους, καθώς η πρώτη είναι αποτέλεσμα αξιολόγησης των προσπαθειών για την εφαρμογή της δεύτερης. Οι οικονομικοί δείκτες με τους οποίους

επιδιώκεται συνήθως ο προσδιορισμός της επιχειρησιακής επίδοσης, όπως περιγράφηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, φαίνεται να μην επαρκούν. Επίσης, οι διάφοροι μη οικονομικοί δείκτες που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια για τον ίδιο λόγο, αφορούν σε πολύ συγκεκριμένους τομείς και εξυπηρετούν τη βελτίωση περιορισμένης έκτασης επίπεδο. Το BSC δημιουργήθηκε με σκοπό να καλύψει τα κενά αυτά στη μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης, συμβάλλοντας παράλληλα στην επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής.

Το Balanced Scorecard είναι ένα σύστημα για τη μέτρηση των επιχειρησιακών επιδόσεων και για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής. Είναι κάτι περισσότερο από έναν απλό τρόπο μέτρησης είναι ένα σύστημα αποτελούμενο από ανθρώπους, στρατηγική, διαδικασίες και τεχνολογία<sup>3</sup>. Μπορεί να περιγραφεί ως ένα ενιαίο σύνολο αλληλοεξαρτώμενων οικονομικών και μη μεγεθών, τα οποία πηγάζουν από τη στρατηγική της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, είναι μια μέθοδος η οποία αποτυπώνει και αξιολογεί την εφαρμογή της στρατηγικής μέσα από τέσσερις οπτικές γωνίες:

- την οικονομική κατάσταση
- τους πελάτες
- τις εσωτερικές διεργασίες
- την εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού,

κάθε μια από τις οποίες εμπεριέχει τα κατάλληλα μετρήσιμα μεγέθη, απαραίτητα για τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής απόδοσης. Αν και αρκετά ανάλογα συστήματα μέτρησης επιχειρησιακών επιδόσεων έχουν συμπεριλάβει ένα συνδυασμό οικονομικών και μη μεγεθών, αυτό που διαφοροποιεί το BSC είναι η σχέση «αίτιας - αποτελέσματος» ή διαφορετικά η αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των συστατικών του στοιχείων.

Ο σχεδιασμός του BSC έχει γίνει ώστε να δίνεται η δυνατότητα όχι μόνο να αξιολογούνται τα αποτελέσματα του παρελθόντος, αλλά να καθορίζονται και οι ενέργειες εκείνες που θα καθοδηγήσουν την επίδοση στο μέλλον. Έτσι, η αδυναμία των οικονομικών δεικτών να παρέχουν πληροφορίες για το μέλλον, συμπληρώνεται από άλλους μη οικονομικούς δείκτες ικανούς να παρέχουν ενδείξεις για τη μελλοντική εφαρμογή της στρατηγικής. Σε ένα BSC, η αξία της επιχείρησης δεν έχει σχέση μόνο με τα οικονομικά κριτήρια αλλά έχει να κάνει και με μη υλικά στοιχεία

---

<sup>3</sup> Rohm (2008) Using the balanced scorecard to align your organization.

όπως είναι οι σχέσεις της με τους πελάτες, οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού, οι εφαρμοζόμενες καινοτομίες, η εικόνα της επιχείρησης κ.α.

Επιπλέον, η δομή του BSC είναι τέτοια που συμβάλει καθοριστικά στον προσδιορισμό των απαραίτητων, για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής, διαδικασιών. Όλα τα συστατικά του στοιχεία καθορίζονται με βάση τη στρατηγική και το πώς αυτή θα εφαρμοστεί αποτελεσματικά. Ουσιαστικά, το BSC αποτελεί «μετάφραση» και μια πιο αναλυτική εικόνα της στρατηγικής, βοηθώντας αυτή να γίνει κατανοητή από όλα τα μέλη της επιχείρησης, γνωρίζοντας με ποιον τρόπο μπορούν να συμβάλουν στην ολοκλήρωσή της. Έτσι, πέρα από σύστημα μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης και αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής, το BSC αποτελεί και επικοινωνιακό εργαλείο για το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης.

#### **1.4.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ BSC**

Το BSC είναι αποτέλεσμα προσπαθειών και έρευνας του Robert Kaplan, καθηγητή στο πανεπιστήμιο του Harvard, και του David Norton, ανώτατο στέλεχος σε επιχείρηση της Βοστώνης. Το 1990, οι Kaplan και Norton ήταν επικεφαλής σε μια ερευνητική μελέτη με τίτλο “Measuring Performance in the Organization of the Future”, στην οποία συμμετείχαν δεκάδες επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους. Σκοπός της έρευνας αυτής, ήταν η ανεύρεση νέων μεθόδων για τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών επιδόσεων.

Κίνητρο για τη διεξαγωγή της έρευνας αποτέλεσε η γενικότερη διαπίστωση πως τα διάφορα συστήματα που υπήρχαν έως τότε, τα οποία στηριζόντουσαν κυρίως στην ανάλυση μεγεθών με βάση τη λογιστική, ήταν μάλλον απαρχαιωμένα και αναποτελεσματικά για τα νέα δεδομένα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν, ήταν πεπεισμένες πως η αποκλειστική εξάρτηση από τα οικονομικά μεγέθη για τον προσδιορισμό της επίδοσής τους, δεν έδινε τη δυνατότητα στο να αναδειχθούν τα στοιχεία εκείνα των επιχειρήσεων που θα συνέβαλαν στη μελλοντική τους αξία. Έπειτα από συζητήσεις με τα στελέχη των επιχειρήσεων και πειραματισμούς με διάφορα συστήματα μέτρησης επιχειρησιακών επιδόσεων, οι Kaplan και Norton κατέληξαν στην ιδέα μιας νέας μεθόδου. Η μέθοδος αυτή θα αποτελούνταν από μεγέθη που θα απέδιδαν την επίδοση μιας επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές δραστηριότητές της, από τις ενέργειες του εργατικού δυναμικού και τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης μέχρι θέματα που αφορούν στους πελάτες και τους μετόχους της.



Στα επόμενα τέσσερα χρόνια, μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων εφάρμοσε το BSC και πέτυχε σημαντικά αποτελέσματα. Οι Kaplan και Norton διαπίστωσαν πως ορισμένες από τις επιχειρήσεις αυτές δε χρησιμοποιούσαν το BSC μόνο για να συμπληρώσουν τις ελλείψεις των οικονομικών μεγεθών με άλλα μεγέθη καθοδήγησης της μελλοντικής επίδοσης, αλλά και ως εργαλείο έκφρασης και μετάδοσης της στρατηγικής. Η χρήση αυτή, έδωσε νέες διαστάσεις στην αξία του BSC. Έτσι, το 1996 οι Kaplan και Norton, από σύστημα μέτρησης επιχειρησιακών επιδόσεων προήγαγαν το BSC και σε μέθοδο για την εφαρμογή της στρατηγικής, δίνοντας του τη μορφή που έχει ως σήμερα.

Το BSC έχει υιοθετηθεί από πολλές παγκοσμίου φήμης επιχειρήσεις, όπως η BMW, VOLVO, AMD, Apple Computer, General Electric, Hewlett-Packard κ.α., ο αριθμός των οποίων αυξάνεται συνεχώς. Η ευρεία αποδοχή και η αποτελεσματικότητά του, οδήγησε πρόσφατα το επιστημονικό περιοδικό Harvard Business Review στο να το ανακηρύξει ως μια από τις 75 πιο σημαντικές ιδέες του εικοστού αιώνα.

#### **1.4.2 ΔΟΜΗ ΤΟΥ BSC**

Στο κέντρο του BSC βρίσκονται το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης βάση των οποίων διαμορφώνονται και επιλέγονται όλα τα στοιχεία του. Στη συνέχεια γίνεται μια περιγραφή των στοιχείων αυτών και πως τελικά το BSC λειτουργεί ως σύστημα μέτρησης επιχειρησιακών επιδόσεων.

Όπως αναφέρθηκε, το BSC αποτελείται από τέσσερις συνιστώσες, οι οποίες αποτελούν τις τέσσερις οπτικές γωνίες, βάση των οποίων πρέπει τα στελέχη μιας επιχείρησης να προσεγγίσουν τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής επίδοσης. Κάθε μια από τις συνιστώσες αυτές, η οικονομική, η συνιστώσα των πελατών, των εσωτερικών διεργασιών και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού, περιέχει τις απαραίτητες για τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής επίδοσης μεταβλητές. Πριν αναφερθεί σε τι ακριβώς αφορά κάθε μια από τις συνιστώσες, ίσως είναι καλύτερο να αποσαφηνιστούν πρώτα τα επιμέρους αυτά στοιχεία.

→ Οι «αντικειμενικοί σκοποί», περιγράφουν τις συγκεκριμένες στρατηγικές κινήσεις στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία η στρατηγική της.

→ Οι *δείκτες απόδοσης*, αποτελούν ποσοτικοποιημένα κριτήρια για την εκτίμηση της επιχειρησιακής επίδοσης σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

→ Οι *στόχοι*, είναι η ποσοτική έκφραση του επιθυμητού επιπέδου ενός δείκτη απόδοσης

→ Οι *πρωτοβουλίες*, οι οποίες περιγράφουν το συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί ο κάθε στόχος.

Αφού έχει δοθεί μια πρώτη εκτίμηση για τα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε κάθε μια συνιστώσα, μπορεί να εξεταστεί ποιο είναι το νόημα της κάθε συνιστώσας και πως διαμορφώνονται τα παραπάνω στοιχεία σε κάθε μια από αυτές.

→ **Οικονομική συνιστώσα**: αφορά στο πώς θα πρέπει να εμφανιστεί η επιχείρηση στους μετόχους. Η εικόνα αυτή αποτυπώνεται στους «αντικειμενικούς σκοπούς» που θα επιλεγούν για αυτή τη συνιστώσα, όπως για παράδειγμα “αύξηση των κερδών”, “μείωση του κόστους”, “μείωση του κινδύνου” κ.α. Οι «αντικειμενικοί σκοποί» και οι δείκτες απόδοσης καθορίζονται κυρίως βάση του σταδίου ανάπτυξης που βρίσκεται η επιχείρηση και αποτελούν το τελικό κριτήριο για να διαπιστωθεί εάν τα μεγέθη που έχουν επιλεγεί στις άλλες τρεις συνιστώσες συμβάλουν στα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα.

→ **Συνιστώσα των πελατών**: σχετίζεται με το ποια θα πρέπει να είναι η εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες της. Όταν επιλέγονται οι «αντικειμενικοί σκοποί» και οι δείκτες απόδοσης για αυτή τη συνιστώσα, πρέπει να δίνεται απάντηση σε δυο ερωτήματα. Σε ποιους πελάτες στοχεύει η επιχείρηση και ποιες είναι οι αξίες που επιθυμεί να προσφέρει σε αυτούς. Ουσιαστικά δηλαδή, επιδιώκεται να προσδιοριστεί το τμήμα εκείνο της αγοράς που η επιχείρηση θα απευθύνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, καθώς και τα στοιχεία εκείνα που θα διαφοροποιήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αυτές από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών της.

→ **Συνιστώσα των εσωτερικών διεργασιών**: για να ικανοποιήσει η επιχείρηση τους μετόχους και τους πελάτες της, σε ποιες λειτουργίες θα πρέπει να στοχεύσει. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στον προσδιορισμό εκείνων των διαδικασιών στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι οποίες θα δώσουν τη δυνατότητα να πραγματοποιηθούν οι «αντικειμενικοί σκοποί» που έχουν τεθεί στις παραπάνω δύο συνιστώσες. Η διαφοροποίηση του BSC σε σχέση με άλλες μεθόδους προσέγγισης των εσωτερικών διεργασιών μιας επιχείρησης, είναι το γεγονός ότι μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή εντελώς νέων διεργασιών και όχι απλά στη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.

→ *Συνιστώσα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού*: αφορά στο πώς θα πρέπει να διαμορφωθούν οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού, ώστε αυτό να μπορεί να ανταποκριθεί στο όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Τα μεγέθη που περιλαμβάνονται στη συνιστώσα αυτή, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για να πραγματοποιηθούν όλες οι υπόλοιπες διεργασίες που περιγράφηκαν στις άλλες τρεις συνιστώσες.

Το βασικό χαρακτηριστικό του BSC, είναι οι σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφόρων δομικών του στοιχείων. Η σχέση αυτή μεταξύ των τεσσάρων συνιστωσών είναι εμφανής, αφού η βελτίωση των ικανοτήτων και η παροχή των κατάλληλων εφοδίων στο εργατικό δυναμικό είναι απαραίτητη για τη βελτίωση των εσωτερικών διεργασιών της επιχείρησης. Η βελτίωση των διεργασιών είναι απαραίτητη για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η οποία με τη σειρά της είναι απαραίτητη για τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Ωστόσο, το σημείο στο οποίο η δημιουργία σχέσεων αλληλεξάρτησης παίζει καθοριστικό ρόλο και αποτελεί το κυριότερο ίσως στοιχείο επιτυχίας του BSC, είναι η σχέση μεταξύ των αντικειμενικών σκοπών και των δεικτών απόδοσης που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε μια από τις συνιστώσες. Ένα σωστά δομημένο BSC θα πρέπει να περιγράφει τη στρατηγική μέσα από μια αλυσίδα δεικτών απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή των μεγεθών αυτών πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συνδέονται μεταξύ τους με μια σχέση αιτίας-αποτελέσματος, κατά μήκος όλου του συστήματος από τη συνιστώσα που αφορά στο εργατικό δυναμικό μέχρι και την οικονομική συνιστώσα. Έτσι, η επίδοση ενός μεγέθους επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την επίδοση ενός άλλου.

Συνεπώς, το BSC δεν είναι ένα απλό σύνολο μετρήσιμων μεγεθών ανεξάρτητων μεταξύ τους που αξιολογούν μεμονωμένους τομείς και δραστηριότητες μιας επιχείρησης, αλλά αντίθετα ένα δυναμικό σύνολο σχέσεων μεταξύ των μεγεθών αυτών. Η δομή του είναι τέτοια, ώστε να προσδιορίζονται οι κατάλληλες ενέργειες για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής και να γίνεται δυνατή η αξιολόγηση της επίδοσης των ενεργειών αυτών και συνεπώς της πορείας της επιχείρησης.

### **1.4.3 BSC – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

Παρόλο που ο αρχικός σκοπός της δημιουργίας του BSC ήταν να λειτουργήσει ως σύστημα μέτρησης των επιχειρησιακών επιδόσεων, διαπιστώθηκε

πως μπορεί να αποτελέσει και σημαντικό εργαλείο για την εφαρμογή της στρατηγικής. Παρακάτω, περιγράφεται πως μέσω του BSC είναι δυνατόν να ξεπεραστούν τα εμπόδια σχετικά με την αποτελεσματική εκτέλεση μιας επιλεγμένης στρατηγικής.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η επιλογή των αντικειμενικών σκοπών, των δεικτών απόδοσης, των στόχων και των πρωτοβουλιών σε κάθε μια από τις συνιστώσες του BSC, γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντικατοπτρίζεται σε αυτά το όραμα και η στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση. Με τη διαφορετική αυτή προσέγγιση, τα ανώτερα στελέχη μπορούν να αποσαφηνίσουν με πιο αναλυτικό τρόπο τι ακριβώς αντιπροσωπεύουν ορισμένες είτε ασαφής είτε ειδικής ορολογίας έννοιες, όπως για παράδειγμα “υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας”, targeted customers κ.α. Μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης του BSC, και κυρίως μέσω των «αντικειμενικών σκοπών», δίνεται η δυνατότητα να διευκρινιστεί ότι ο όρος “υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας” αφορά για παράδειγμα στην επίτευξη ενός ποσοστού 95% στην έγκυρη παράδοση των προϊόντων. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορούν να γνωρίζουν πλέον τι επιδιώκεται με την επιλεγμένη στρατηγική και να εστιάσουν τις προσπάθειές τους στην επίτευξη των διαδικασιών εκείνων που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής.

Ένα από τα εμπόδια για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής, είναι το γεγονός ότι η κατάρτιση του προϋπολογισμού και της στρατηγικής αποτελούν για τις περισσότερες επιχειρήσεις δυο ξεχωριστές διαδικασίες. Το BSC δίνει τη δυνατότητα σύνδεσης των δυο αυτών βασικών στοιχείων της επιχείρησης. Εφόσον επιλεγούν υψηλοί και μακροχρόνιοι στόχοι για κάθε δείκτη απόδοσης, θα πρέπει να προσδιοριστούν και οι πρωτοβουλίες, ή διαφορετικά το πλάνο δράσης με το οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Έτσι, οι απαιτούμενοι ανθρώπινοι και χρηματικοί πόροι που θα προσδιοριστούν μέσα από τις διαδικασίες αυτές, μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για το σχεδιασμό του ετήσιου προϋπολογισμού. Έτσι, οι επιχειρήσεις και τα διάφορα τμήματα αυτών δε θα υποκύπτουν στις απαιτήσεις του προϋπολογισμού παίρνοντας απλά τα στοιχεία της προηγούμενης χρονιάς και θέτοντας ένα 5% επιπλέον. Αντίθετα, μέσα από την επιλογή των διαφόρων πρωτοβουλιών του BSC, δίνεται η δυνατότητα να καθοριστεί με σειρά προτεραιότητας ποιες διαδικασίες απαιτούν επιπλέον επιχορήγηση και ποιες θα πρέπει είτε να μειωθεί ο προϋπολογισμός τους είτε να τερματιστούν, εξοικονομώντας έτσι πόρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες.

Λόγω των συνεχών αλλαγών που σημειώνονται σήμερα στον επιχειρηματικό κόσμο, η σύγκριση των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων με τα στοιχεία του προϋπολογισμού που είχαν τεθεί ως στόχος, δε συμβάλει στο να παρθούν οι κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις. Το μεγαλύτερο τμήμα του χρόνου των ανώτατων στελεχών αναλώνεται στη σύγκριση των αποτελεσμάτων αυτών και στην ανεύρεση τρόπων για τη διόρθωση τους και όχι στον τρόπο επίτευξης της στρατηγικής. Το BSC είναι ένα σημαντικό εργαλείο στο να μετακινηθεί η επιχείρηση από μια τέτοια κατάσταση, προς μια νέα μέθοδο προσέγγισης της στρατηγικής έχοντας ως σημείο αναφοράς για τον απολογισμό και τη διαμόρφωση αυτής, τα αποτελέσματα του BSC.

Αφού το BSC αποτελεί μια αναλυτική έκφραση του οράματος και της στρατηγικής, η επιχείρηση μπορεί να λάβει υπόψη περισσότερες πληροφορίες και να ξεπεράσει τη μεμονωμένη χρήση των συνηθισμένων οικονομικών μεγεθών. Τα αποτελέσματα των δεικτών απόδοσης, όταν εκτιμηθούν ως ένα συνεκτικό σύνολο, αποτελούν τη βάση για να εξεταστεί εάν και κατά πόσο η επιχείρηση κινείται προς την επίτευξη της στρατηγικής. Σε αυτό συμβάλει η σχέση αιτίας-αποτελέσματος που υπάρχει μεταξύ των δεικτών του BSC, η οποία δίνει τη δυνατότητα να ελεγχθούν αλλά και να προβλεφθούν τα αποτελέσματα της εφαρμοζόμενης στρατηγικής.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι το BSC συμβάλει εκτός από τον προσδιορισμό της επίδοσης μιας επιχείρησης και στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της. Ο σχεδιασμός του με τέτοιο τρόπο που να αναλύει και να επεξηγεί μέσα από «αντικειμενικούς σκοπούς», δείκτες απόδοσης, στόχους και πρωτοβουλίες τι πραγματικά επιδιώκεται με τη στρατηγική, συμβάλει καθοριστικά στο να ευθυγραμμιστούν όλα τα μέλη της επιχείρησης προς τη σωστή κατεύθυνση για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής.

#### **1.4.4 Ο ΟΡΟΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΣΕ ΕΝΑ BALANCED SCORECARD**

Η ονομασία του BSC, «ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων» δε δόθηκε τυχαία. Ο όρος “Balanced” έχει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αυτό και αφορά τρία συγκεκριμένα θέματα, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

→ *Ισορροπία μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.* Το στοιχείο αυτό σχετίζεται με τις τέσσερις συνιστώσες του BSC. Οι μέτοχοι και οι πελάτες αποτελούν τα εξωτερικά στοιχεία της επιχείρησης, ενώ το εργατικό δυναμικό και οι εσωτερικές διεργασίες σχετίζονται με το εσωτερικό

περιβάλλον της. Το BSC, αναδεικνύει τη σημασία της ισορροπίας μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και των διαφορετικών αναγκών τους, για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής.

→ *Ισορροπία μεταξύ των οικονομικών και μη μεγεθών.* Το BSC είναι ουσιαστικά αποτέλεσμα μιας προσπάθειας να ξεπεραστεί ο προσδιορισμός της επίδοσης μιας επιχείρησης με βάση μόνο τα οικονομικά της αποτελέσματα. Η χρησιμοποίηση και άλλων μη οικονομικών μεγεθών είχε ακριβώς αυτό το σκοπό. Έτσι, αντισταθμίζεται το μειονέκτημα των οικονομικών δεικτών να παρέχουν πληροφορίες για τη μελλοντική επίδοση μιας επιχείρησης, με την χρησιμοποίηση μη οικονομικών δεικτών, τα αποτελέσματα των οποίων δίνουν μια σημαντική ένδειξη για την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον.

→ *Ισορροπία μεταξύ των δεικτών απόδοσης.* Οι δείκτες απόδοσης σε ένα BSC διακρίνονται σε δυο κατηγορίες: σε δείκτες χρονικής υστέρησης και σε δείκτες καθοδήγησης. Οι πρώτοι αφορούν στον προσδιορισμό των επιδόσεων του παρελθόντος, όπως για παράδειγμα η πρόσοδος, το μερίδιο αγοράς κ.α., και παρά την αντικειμενικότητά τους μειονεκτούν στο να παρέχουν μια πρόγνωση για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Οι δείκτες καθοδήγησης είναι αυτοί που προσανατολίζουν τα αποτελέσματα των δεικτών χρονικής υστέρησης και συνήθως αφορούν στην εκτίμηση των διαφόρων διεργασιών (processes) της επιχείρησης. Για παράδειγμα ο δείκτης “έγκαιρη παράδοση των προϊόντων” αποτελεί δείκτη καθοδήγησης του δείκτη χρονικής υστέρησης “ικανοποίηση πελατών”. Για να είναι αποτελεσματικό ένα BSC θα πρέπει να περιέχει και τα δυο είδη δεικτών.

Για να είναι μια BS σωστά κατασκευασμένη, πρέπει να περιλαμβάνει μέτρα για να ελέγχουν και lag και lead δείκτες. Οι lag δείκτες είναι μέτρα αποτελέσματος όπως η κερδοφορία, το μερίδιο της αγοράς, η ικανοποίηση του πελάτη και η εμπιστοσύνη του πελάτη. Οι lead δείκτες είναι εκείνοι που τείνουν να είναι μοναδικοί σε μια συγκεκριμένη μονάδα. Τέτοιοι δείκτες μπορεί να είναι μερικές εσωτερικές διεργασίες ή πρόσβαση σε τμήμα της αγοράς που η επιχειρησιακή μονάδα στοχεύει. Μέτρα αποτελέσματος χωρίς οδηγούς απόδοσης δε δείχνουν πως θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα; για αυτό, δεν επικοινωνούν τη στρατηγική της επιχείρησης. Στην αντίπερα όχθη μια BS μόνο με οδηγούς απόδοσης θα έχει εφαρμογή μόνο στη βραχυχρόνια περίοδο.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

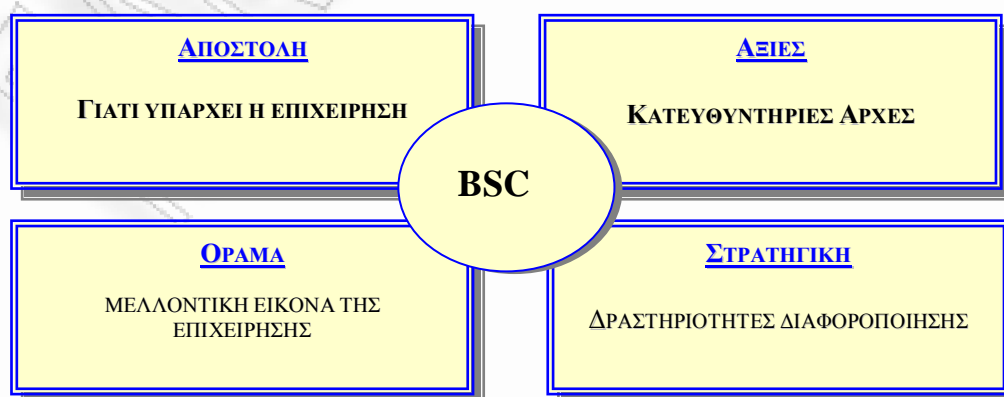
### ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΑΞΙΕΣ, ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με τις αρχές του στρατηγικού μανάτζμεντ, υπάρχουν τέσσερα βασικά συστατικά τα οποία προσδίδουν μια μοναδικότητα στην υπόσταση της κάθε επιχείρησης: η αποστολή, οι αξίες, το όραμα και η στρατηγική. Τα τέσσερα αυτά στοιχεία αποτελούν τις πρώτες ύλες για την κατασκευή ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού BSC, το οποίο θα ανταποκρίνεται επαρκώς στις ευμετάβλητες συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Στις επόμενες παραγράφους θα αναλυθούν οι έννοιες αυτές, προσδιορίζοντας τη σημασία της κάθε μιας και τον τρόπο που αυτές συνδέονται με το BSC.

Το BSC είναι εκτός από ένα σύστημα μέτρησης των επιχειρησιακών επιδόσεων και ένα εργαλείο για την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής. Συνεπώς, δε θα μπορούσε να μη ληφθεί υπόψη κατά το σχεδιασμό του η έννοια της στρατηγικής, αλλά και έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες με αυτή όπως η αποστολή, οι αξίες και το όραμα της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, τα τέσσερα αυτά στοιχεία αποτελούν τις βάσεις πάνω στις οποίες δομούνται οι «αντικειμενικοί σκοποί» και οι δείκτες απόδοσης του BSC. Η αποστολή και οι αξίες, ως πιο γενικές και θεωρητικές έννοιες δεν σχετίζονται άμεσα με τη διαδικασία σχεδιασμού του BSC, ωστόσο εάν δεν ληφθούν υπόψη το πιο πιθανό είναι να υπάρξει αποπροσανατολισμός της επιχείρησης από τις αρχές που η ίδια επιθυμεί να αντιπροσωπεύει.

Διάγραμμα 2.1 : Αποστολή - Αξίες - Όραμα - Στρατηγική και BSC





## 2.2 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή καθορίζει το βασικό σκοπό μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά καθορίζει ποιος είναι ο λόγος ύπαρξής της επιχείρησης και ποια η συνεισφορά της στην ανθρωπότητα και η δήλωση της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Drucker (1971), η ερώτηση «ποια είναι η κύρια δραστηριότητα του οργανισμού» είναι συνώνυμη με τη «ποια είναι η αποστολή του οργανισμού». Η δήλωση της αποστολής είναι επομένως η δήλωση των βασικών αρχών και πιστεύω, των στόχων και της φιλοσοφίας. Σε αντίθεση όμως με τη στρατηγική, η αποστολή είναι ένας συνεχώς επιδιωκόμενος προορισμός τον οποίο η επιχείρηση πλησιάζει αλλά ποτέ δεν καταφέρνει να φτάσει.

Η επιτυχία του καθορισμού της δήλωσης που θα αποτελεί την αποστολή της επιχείρησης κρίνεται με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά.

- Πρέπει να εμπνέει τη συνεχή εναλλαγή καταστάσεων και διαδικασιών μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Στην ουσία, η αποστολή οφείλει να ωθεί το προσωπικό προς τα εμπρός και να το παροτρύνει να βρίσκεται σε μια συνεχή επαγρύπνηση.

- Πρέπει να έχει μακροχρόνια προοπτική.

Η αποστολή μιας επιχείρησης επιλέγεται με σκοπό να διαρκέσει 100 χρόνια ή και περισσότερο. Σε αντίθεση με τη στρατηγική η οποία αλλάζει συνεχώς κατά την πορεία της επιχείρησης, η αποστολή της θα πρέπει να μένει अपαράλλαχτη και να αποτελεί θεμελιώδη αρχή για τις μελλοντικές αποφάσεις.

- Να εκφράζεται με απλά λόγια.

Με αυτόν τον τρόπο η αποστολή έχει απήχηση, είναι άμεσα αφομοιώσιμη και κατανοητή απο οποιονδήποτε τη διαβάζει.

## 2.3 ΟΙ ΑΞΙΕΣ

Οι αξίες αντιπροσωπεύουν τα πιστεύω που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζουν τις διαχρονικές αρχές μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες αποδεικνύονται στις καθημερινές δραστηριότητες όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Σε πολλές περιπτώσεις, οι αξίες είναι συνέπεια των πιστεύω του ιδρυτή της, που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση καθώς και την αποστολή της επιχείρησης.

Για ορισμένες επιχειρήσεις, το στοιχείο εκείνο που τις καθιστά ισχυρές έναντι των ανταγωνιστών της είναι οι αξίες της και ότι αυτές συνεπάγονται στη λειτουργία της. Οι αξίες και γενικότερα η κουλτούρα της επιχείρησης μορφοποιούν τη συμπεριφορά των ατόμων-μελών της και μπορούν να στηρίξουν όχι μόνο την επιβίωσή της αλλά και μια ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση σε ένα κλάδο. Μια οποιαδήποτε αλλαγή στην αποστολή, στους σκοπούς και στη στρατηγική πιθανόν να αποτύχει, εάν δε συμβαδίζει με τις αποδεκτές αξίες της επιχείρησης. Βέβαια, δεν υπάρχει ένα ευρύτερο σύνολο αξιών το οποίο να θεωρείται κατάλληλο ή μη για μια επιχείρηση, καθώς οι αρχές και τα πιστεύω κάθε επιχείρησης είναι ξεχωριστά και αποτελούν μοναδικά χαρακτηριστικά αυτής.

Η αυστηρή προσήλωση στις αξίες της επιχείρησης ενδέχεται να αποτελέσει και μειονέκτημα. Συνήθως, τα διοικητικά στελέχη επιμένουν στις ίδιες αξίες που είχε η επιχείρηση από την ίδρυσή της, ακόμη και αν ορισμένες από αυτές αποτελούν μειονέκτημα σε μια δεδομένη περίοδο. Σε μια τέτοια περίπτωση, η αυστηρή προσήλωση στις αξίες μπορεί να καταλήξει σε σημαντικό εμπόδιο επίτευξης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Συνεπώς, οι αξίες που επιλέγει μια επιχείρηση μπορεί να αποτελέσουν δύναμη αλλά και αδυναμία, ανάλογα με το αν συμβαδίζουν με την προτεινόμενη κάθε φορά στρατηγική.

Βέβαια, δεν υπάρχει ένα ευρύτερο σύνολο αξιών το οποίο να θεωρείται κατάλληλο ή μη για μια επιχείρηση, καθώς οι αρχές και τα πιστεύω κάθε επιχείρησης είναι ξεχωριστά και αποτελούν μοναδικά χαρακτηριστικά αυτής. Στο διάγραμμα 2.2 δίνεται το παράδειγμα της Walt Disney σχετικά με τις αξίες που έχει επιλέξει να την αντιπροσωπεύουν.

### Διάγραμμα 2.2 : Οι αξίες της Walt Disney

- Όχι κυνισμός
- Υιοθέτηση και ενίσχυση των εποικοδομητικών Αμερικανικών αξιών
- Δημιουργίες πρωτότυπες, ονειρεμένες, γεμάτες φαντασία
- Τρομερή προσήλωση στη συνέπεια και τη λεπτομέρεια
- Διαφύλαξη και έλεγχος της μαγείας του Disney

Πηγή: Paul R. Niven, *Balanced Scorecard: Maximizing performance and maintaining results*, J. Wiley & Sons, New York (2002)

## 2.4 ΤΟ ΟΡΑΜΑ

Μια επιχείρηση για να είναι βιώσιμη οφείλει να είναι προσανατολισμένη όχι μόνο στο παρόν αλλά και στο μέλλον και το όραμα της προσδιορίζει ακριβώς αυτό. Ποια είναι δηλαδή η επιθυμητή μελλοντική εικόνα της επιχείρησης. Για να δύναται επομένως μια επιχείρηση να επιβιώσει, πρέπει να αποφασίζει για το που θα κατευθυνθεί μελλοντικά ώστε να ικανοποιήσει την αποστολή και τις αξίες της.

Το όραμα μιας επιχείρησης υποδηλώνει τη μετάβαση από μια περισσότερο θεωρητική και ακλόνητη αποστολή, σε μια πρακτική και δυναμική εφαρμογή της στρατηγικής. Λειτουργεί ως αγωγός επικοινωνίας ανάμεσα στο λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, όπως αυτός διατυπώνεται από την αποστολή, τις αρχές και τα πιστεύω της και της στρατηγικής, την οποία θα εφαρμόσει προκειμένου να επιτύχει την επιθυμητή μελλοντική της κατάσταση. Σε αντίθεση με την αποστολή και τις αξίες που δεν περιορίζονται χρονικά, έχει ένα χρονικό ορίζοντα πέντε έως δέκα χρόνων, ανάλογα βέβαια με τις απαιτήσεις της στρατηγικής και των εκάστοτε συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, το όραμα δε θα πρέπει να είναι μια γενική και αφηρημένη δήλωση, αντίθετα πρέπει να παρέχει μια συγκεκριμένη εικόνα για την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης και να αποτελεί τη βάση για τη διατύπωση και το σχεδιασμό της στρατηγικής.

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, ένα σωστά τεκμηριωμένο όραμα όχι μόνο περιγράφει πώς επιδιώκει να είναι η επιχείρηση μελλοντικά, αλλά αποτελεί κινητήριο δύναμη, έμπνευση και γνώση για το εργατικό δυναμικό της σχετικά με το τι πρόκειται να επακολουθήσει.

Για να είναι ένα όραμα αποτελεσματικό πρέπει να πληροί τις εξής προϋποθέσεις:

- Να είναι συνοπτικό

Θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο απλά διατυπωμένο, σύντομο και εύκολα απομνημονεύσιμο.

- Να είναι σύμφωνο με την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης
- Να απευθύνεται σε όλους τους εμπλεκόμενους με τις δραστηριότητες της επιχείρησης (stakeholders)

Δε θα πρέπει να εστιάζει σε ένα μόνο τμήμα ατόμων που σχετίζονται με την επιχείρηση (π.χ. μετόχους), αλλά να έχει αντίκτυπο και σε άλλες ομάδες ατόμων που έχουν ένα μερίδιο συμμετοχής στην επιτυχία της επιχείρησης (όπως εργατικό δυναμικό, πελάτες, προμηθευτές κ.α.)

- Να είναι πραγματοποιήσιμο

Να μην αποτελεί το όνειρο των ανώτερων στελεχών, αλλά να είναι εφικτό και προσγειωμένο στις πραγματικές συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει πλήρης κατανόηση τόσο των δυνατοτήτων της ίδιας της επιχείρησης όσο και των αγορών, των ανταγωνιστών και των διαφόρων αναδυόμενων τάσεων.

- Να είναι εμπνευστικό

Δε θα πρέπει να αποτελεί απλά την κατευθυντήρια γραμμή για το εργατικό δυναμικό, αλλά να διεγείρει συναισθηματικά και να προτρέπει προς την επιθυμητή κατάσταση, όπως αυτή εκφράζεται στο όραμα. Ένα όραμα το οποίο θα παροτρύνει τους εργαζομένους, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Το όραμα θα πρέπει να ισορροπεί τα ενδιαφέροντα όλων των εμπλεκόμενων στην επιχείρηση και να απεικονίζει μια μελλοντική κατάσταση η οποία θα είναι επιθυμητή από όλους τους stakeholders.

## **2.5 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Το αντικείμενο της στρατηγικής είναι ίσως το πιο πολυσυζητημένο και ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες από τα πιο μελετημένα αντικείμενα της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Μια σωστά σχεδιασμένη και ολοκληρωμένη στρατηγική θεωρείται για πολλούς ισοδύναμη της επιτυχίας. Ωστόσο, η άποψη αυτή αποτελεί τις περισσότερες φορές παγίδα για τις επιχειρήσεις, καθώς δεν αρκεί μόνο ο επιτυχημένος σχεδιασμός αλλά πολύ περισσότερο απαιτείται η επιτυχημένη εφαρμογή της. Αυτό ακριβώς το

μεσοδιάστημα, από το σχεδιασμό μέχρι την εφαρμογή, έρχεται να καλύψει και να αξιολογήσει το BSC.

Τα τελευταία χρόνια, έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για να οριστεί η έννοια της στρατηγικής σε μια επιχείρηση. Ορισμένες από αυτές παρατίθενται στον πίνακα 2.3. Ως όρος, η στρατηγική προέρχεται από την “τέχνη” του πολέμου. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές αναλογίες και ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και τη στρατηγική της επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις, εκείνο το οποίο ενδιαφέρει είναι ο εναρμονισμός ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον, και πιο συγκεκριμένα ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από τη μια μεριά με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη<sup>4</sup>.

#### **Πίνακας 2.1: Η έννοια της στρατηγικής σε μια επιχείρηση.**

→ Στρατηγική, είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών. (Alfred Chandler, 1962)

→ Η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλά οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων. (James Brain Quinn, 1980)

→ Στρατηγική είναι ένα σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιόν κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης. (Kenneth Andrews, 1981)

→ Το τι είναι στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μια επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι’ αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. (Kenichi Ohmae, 1987)

Η στρατηγική δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται απλά ως ένα σύνολο προγραμματισμένων οδηγιών και διαδικασιών. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο, που συνδέει τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης με τις

<sup>4</sup>Νικόλαος Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Πειραιάς (2002)

παρουσιάζόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθούν οι βασικοί σκοποί της επιχείρησης οι οποίοι τίθενται ανάλογα με το όραμα, τις αξίες και την αποστολή της. Στη συνέχεια αναφέρονται τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για να ορισθεί η στρατηγική της επιχείρησης. Μια στρατηγική σχετίζεται με το ΠΩΣ να:

- ...αναπτύξεις την επιχείρηση
- ...ικανοποιήσεις τους πελάτες
- ...ανταγωνίζεσαι τον κλάδο
- ...αντιδράς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς
- ...διοικείς κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης και να αναπτύξεις τις απαραίτητες ικανότητες
- ...επιτυγχάνεις τους στρατηγικούς και χρηματοοικονομικούς στόχους

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από συνεχείς και ταχύτατες αλλαγές. Οι πελάτες γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί, ο κύκλος ζωής των προϊόντων μικραίνει, ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται συνεχώς και τα όρια μεταξύ των διαφόρων κλάδων είναι περισσότερο δυσδιάκριτα και ασαφή. Επιπλέον, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει σμικρυνθεί σε σχέση με το παρελθόν και παράλληλα η διαφοροποίησή τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα. Οι παράγοντες αυτοί σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι ομάδες μετόχων επηρεάζουν σε σημαντικότερο βαθμό τη δράση της επιχείρησης, έχουν σαν αποτέλεσμα η ανάγκη για την προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα κάθε φορά δεδομένα, να είναι μεγαλύτερη. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μεταβάλλεται ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτήν οφέλη.

Για να χαρακτηριστεί επιτυχημένη μια στρατηγική, θα πρέπει να ικανοποιεί ορισμένα βασικά κριτήρια, όπως είναι:

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί

- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

Τα τρία πρώτα χαρακτηριστικά σχετίζονται με τη φάση σχεδιασμού της στρατηγικής, ενώ το τέταρτο, και ίσως πιο σημαντικό, αφορά στο αμέσως επόμενο βήμα, αυτό της εφαρμογής. Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και BSC αφορά ακριβώς στη διασύνδεση αυτών των δύο σταδίων.

### **2.5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ BALANCED SCORECARD**

Για να χαρακτηριστεί πετυχημένη μια στρατηγική δεν αρκεί να είναι άρτια σχεδιασμένη, αλλά πολύ περισσότερο να είναι άρτια εφαρμοσμένη και να πετυχαίνει το στόχο της. Αν και το στάδιο του σχεδιασμού και καθορισμού της στρατηγικής είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το στάδιο υλοποίησής της, είναι τελείως διαφορετικά και η επιτυχία του ενός δε συνεπάγεται απαραίτητα και την επιτυχία του άλλου. Το BSC αποτελεί εκείνο το εργαλείο που συμβάλλει στη μετάβαση από το ένα στάδιο στο άλλο.

Συνήθως, το πρόβλημα για τα στελέχη μιας επιχείρησης δεν είναι ο καθορισμός μιας νέας στρατηγικής, καθώς υπάρχουν αρκετές εναλλακτικές δυνατότητες από τις οποίες μπορούν να επιλέξουν για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Το πιο δύσκολο ίσως ζήτημα είναι αυτό της εφαρμογής και πιο συγκεκριμένα ο τρόπος με τον οποίο το πλάνο της στρατηγικής θα μετασχηματισθεί σε όρους που να είναι κατανοητοί από τον καθένα και σε αναλυτικές δράσεις με τις οποίες θα πραγματοποιηθούν τα στρατηγικά σχέδια. Με τον τρόπο αυτό, δίνεται η δυνατότητα σε όλα τα μέλη της επιχείρησης να εστιάσουν στους στόχους της στρατηγικής μέσα από τις καθημερινές τους δραστηριότητες και να έχουν γνώση για τον τρόπο που συμβάλουν στην πραγματοποίησή της.

Η λειτουργία του BSC ως στρατηγικό εργαλείο υπεισέρχεται σε αυτό ακριβώς το σημείο. Το BSC περιγράφει τη στρατηγική και τον τρόπο επίτευξής της διασπώντας την στα συστατικά της στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, η αρχιτεκτονική του BSC είναι τέτοια ώστε να κάνει κατανοητό το πλάνο δράσης της στρατηγικής και να το αναλύει σε «αντικειμενικούς σκοπούς», σε δείκτες απόδοσης, σε στόχους και πρωτοβουλίες σε κάθε μια από τις τέσσερις συνιστώσες. Επιπλέον, μέσω αυτής της



διαδικασίας ανάλυσης της στρατηγικής, δίνεται η δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης να αποσαφηνίσουν και να καθορίσουν με συγκεκριμένες δράσεις, τι πραγματικά αντιπροσωπεύουν κάποιοι είτε ανακριβείς είτε εξειδικευμένες φράσεις ή ορολογίες που αναφέρονται στη δήλωση της στρατηγικής, όπως *world class*, *top-tier service*, *targeted customer* κ.τ.λ. Για παράδειγμα, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης του BSC τα διοικητικά στελέχη μπορούν να αποσαφηνίσουν πως ο όρος *world class* αναφέρεται σε μηδενικά κατασκευαστικά ελαττώματα. Έτσι, το προσωπικό της επιχείρησης είναι σε θέση να εστιάσει τις δραστηριότητες του προς την εκπλήρωση αυτής της διαδικασίας, γνωρίζοντας πλέον για το τι πρόκειται, παρά να αναλώνεται σε άλλες δραστηριότητες. Χρησιμοποιώντας λοιπόν το BSC ως εργαλείο για τη “μετάφραση” της στρατηγικής, δημιουργείται ένας απλουστευμένος κώδικας επικοινωνίας μεταξύ όλων των μελών της επιχείρησης και ταυτόχρονα τους καθοδηγεί προς την επιτυχημένη εφαρμογή της.

Τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα στρατηγικών, όπως είναι η Διαφοροποίηση, η Ηγεσία Κόστους, η Εστίαση, η Στρατηγική Κατεύθυνσης κ.α., ανάλογα με τη δομή και τις καταστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει κάθε φορά μια επιχείρηση. Αυτό που διαφοροποιεί τη στρατηγική μιας επιχείρησης από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών της, ακόμη και αν πρόκειται για την ίδια στρατηγική, είναι η επιλογή των δραστηριοτήτων που θα εφαρμόσει προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς της. Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της αξίες, αποστολή, όραμα, πόρους, δυνάμεις και αδυναμίες τα οποία θα πρέπει να διαχειριστεί με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να δημιουργήσει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Οι διαφορετικές αυτές δραστηριότητες εφαρμογής της στρατηγικής και ο κατάλληλος τρόπος διασύνδεσής τους αντανακλώνται, αξιολογούνται και ελέγχονται μέσα από το BSC. Με άλλα λόγια, το BSC παρέχει τη δυνατότητα να επιλεγούν οι κατάλληλες εκείνες ενέργειες οι οποίες με τον σωστό συντονισμό θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής και θα διαφοροποιήσουν την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό, δημιουργώντας μια διαφορετική αξία για την επιχείρηση.

Όπως έχει άλλωστε αναφερθεί, το BSC είναι το εργαλείο για την εφαρμογή της στρατηγικής. Δεν νοείται BSC χωρίς στρατηγική. Η στρατηγική είναι αυτή που ουσιαστικά καθορίζει τα συστατικά του στοιχεία όπως τους αντικειμενικούς σκοπούς, τους δείκτες απόδοσης, τους στόχους και τις πρωτοβουλίες. Από την άλλη, το BSC



είναι αυτό που δίνει τη δυνατότητα να ευθυγραμμιστούν όλα τα μέλη της επιχείρησης με τη στρατηγική οδηγώντας την στην επιτυχή εφαρμογή της.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### BALANCED SCORECARD (ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ – ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ)

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί σήμερα λειτουργούν και αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Συνεπώς, καθοριστικής σημασίας για την επιβίωσή τους είναι η παρακολούθηση του περιβάλλοντος αυτού, η προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις και εάν είναι δυνατόν, η άσκηση επιρροής στις δυνάμεις του περιβάλλοντος.

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται ως άκρως ανταγωνιστικό, με την αγορά να έχει πολύ ανταγωνιστική δομή. Ταυτόχρονα οι συνεχείς οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο και οι πραγματοποιούμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχουν επηρεάσει δραστικά τον τρόπο συμπεριφοράς, λειτουργίας και χάραξης της στρατηγικής των σύγχρονων επιχειρήσεων. Οι κύριοι πυλώνες στους οποίους κάθε επιχείρηση οφείλει να εστιάζει την προσοχή της είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εντέλει η αποδοτικότητα.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή έρχονται αντιμέτωπες -εκτός από τους ταχείς και απρόβλεπτους ρυθμούς ανάπτυξης των αγορών- με την ισχυρότερη πίεση που ασκούν οι πελάτες στην επιχείρηση. Επίσης, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μικρύνει ενώ παράλληλα η διαφοροποίηση τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν την φάση ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, παρά να μπαίνουν στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα ακολουθούν τον παραδοσιακό κύκλο ζωής με τις φάσεις της εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής.

Τα επιτυχημένα στελέχη είναι υποχρεωμένα να διαχειρίζονται τα δεδομένα και τις πληροφορίες, να παρακολουθούν συστηματικά τις σημαντικές εξελίξεις και να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους κατά τη χάραξη της στρατηγικής, ώστε να καταστούν ανταγωνιστικοί. Οι αλλαγές στην σύγχρονη επιχειρηματικότητα μπορούν

να χαρακτηρισθούν επαναστατικές σε παγκόσμιο επίπεδο και οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπροσαρμόζουν την στρατηγική και τη δομή τους. Παράλληλα οι επιχειρήσεις επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής, που θα τις βοηθήσουν να μετουσιώσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών σε προσφερόμενη αξία, που με τη σειρά της θα αποδώσει πλούτο σε αυτές.

Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς, οφείλουν αντίστοιχα να στραφούν και σε σύγχρονα συστήματα διοίκησης, που θα τους επιτρέπουν να συνδέουν το όραμα με τους στρατηγικούς τους στόχους καθώς και να εφαρμόζουν ένα σύστημα παρακολούθησης της επίδοσής τους σχετικά με τους στόχους που έχουν θέσει.

Ανάμεσα στα στρατηγικά συστήματα επίδοσης εξέχουσα θέση κατέχει το Balanced Scorecard (BSC), το οποίο στηρίζεται στη σχέση αιτίας - αποτελέσματος και σε αντίθεση με τα προϋπάρχοντα συστήματα, αξιοποιεί εκτός από τους χρηματοοικονομικούς και τους ποιοτικούς δείκτες. Ουσιαστικά το BSC επιτρέπει σε μια επιχείρηση να παρακολουθήσει τα οικονομικά αποτελέσματα και ταυτόχρονα την πρόοδό της όσον αφορά στις δυνατότητες της και στην απόκτηση του άυλου ενεργητικού που χρειάζεται η επιχείρηση για τη μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία. (Kaplan, Norton, 1996).

### **3.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ BSC**

Το BSC πρόκειται για μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης. Αυτή συνίσταται σε ένα ευρύ εννοιολογικό πλαίσιο και σε ένα αριθμό αντίστοιχων δεικτών που καλύπτουν τους κρίσιμους άξονες της αποτελεσματικότητας. Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις έθεταν στόχους και μετρούσαν τις επιδόσεις τους κυρίως σε χρηματοοικονομικό επίπεδο. Αυτή η πρακτική δεν επιτρέπει την κατανόηση και τη διοίκηση των αιτιών που προσδιορίζουν τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις και είναι προσανατολισμένη προς το παρελθόν, αφού δεν προσφέρει τη δυνατότητα πρόβλεψης των μελλοντικών επιδόσεων. Αντιθέτως το BSC παρέχει μια εναλλακτική λύση στους παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς δείκτες. Περιγράφει και εξηγεί τι πρέπει να μετρηθεί προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών.

Το BSC διακρίνεται από τα υπόλοιπα στρατηγικά συστήματα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης στο ότι περιέχει μέτρα εκροών αποτελεσμάτων και οδηγούς

επίδοσης αποτελεσμάτων, συνδέοντας τους μαζί σε σχέσεις αιτίου – αποτελέσματος, καθιστώντας πλέον το σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης, σύστημα ελέγχου που τροφοδοτεί την πρόοδο.

Πέρα από ένα πλαίσιο για την ενοποίηση των μέτρων που απορρέουν από τη στρατηγική, το BSC αποτελεί το δίαυλο επικοινωνίας της στρατηγικής μέσα στην εταιρεία. Δίνεται έμφαση στο να επικοινωνούνται οι οικονομικοί και μη δείκτες απόδοσης σε όλες τις βαθμίδες στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής αποκτούν συναίσθηση των οικονομικών συνεπειών που έχουν οι πράξεις τους. Αντίστοιχα τα στελέχη της επιχείρησης κατανοούν τα κίνητρα που συντελούν στην μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία.

Ωστόσο, η ειδοποιός διαφορά του BSC από τα άλλα συστήματα μέτρησης είναι πως μπορεί να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικής διοίκησης, αφού επιτρέπει την ανάλυση των στρατηγικών στόχων σε μέτρα και δείκτες επιδόσεων για όλες τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης.

### **3.3 ΓΙΑΤΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΕΝΑ BSC**

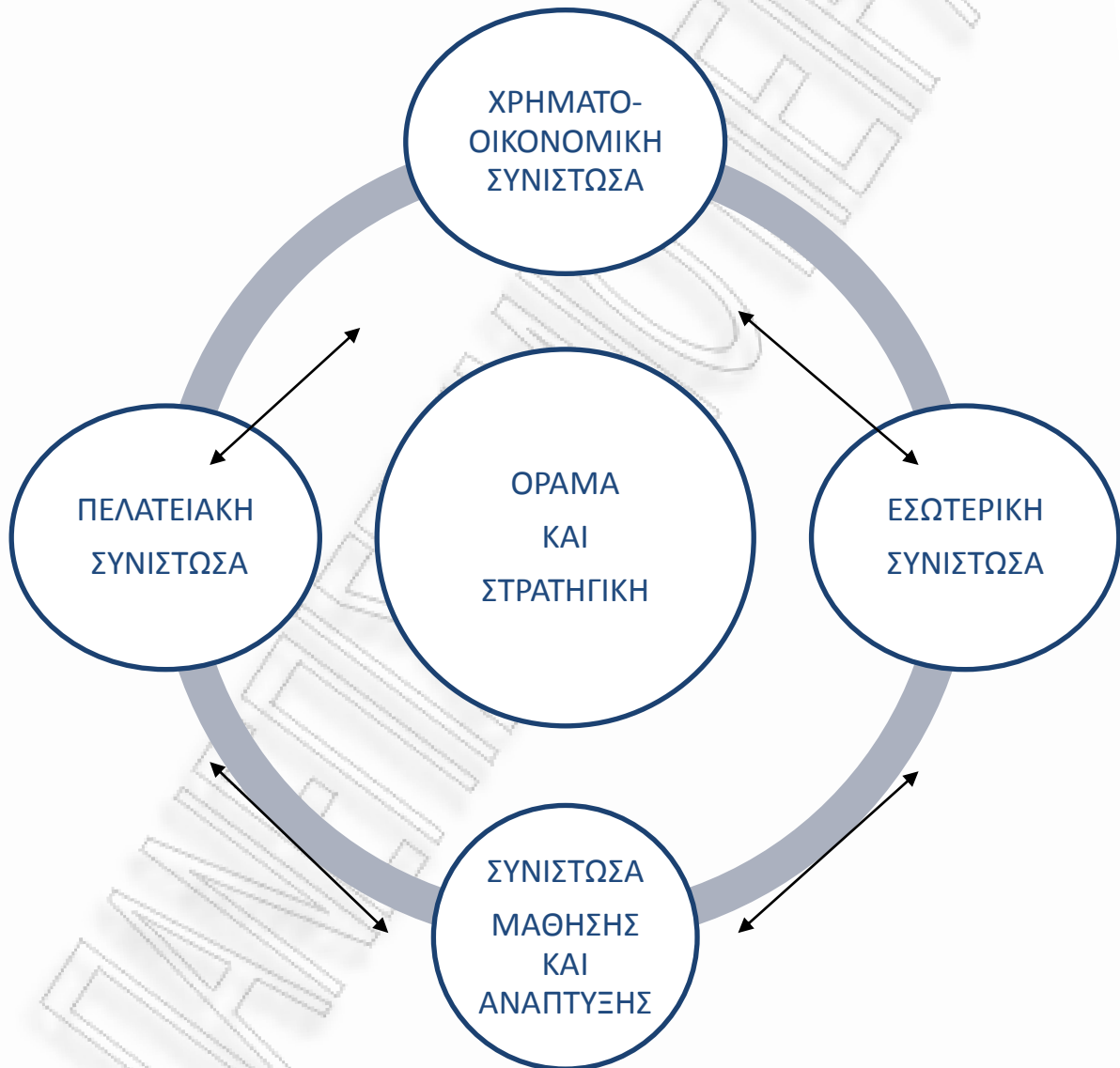
« Εάν δεν μπορείς να το μετρήσεις, δεν μπορείς να το διοικήσεις». Το σύστημα μέτρησης μιας επιχείρησης επηρεάζει έντονα τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα και έξω από αυτή. Για να επιβιώσουν και να ακμάσουν οι επιχειρήσεις στον ανταγωνισμό της εποχής της πληροφορίας, πρέπει να χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης και διοίκησης προερχόμενα από τις ικανότητες και τις στρατηγικές τους. Δυστυχώς, πολλές επιχειρήσεις ενστερνίζονται στρατηγικές για τις σχέσεις του πελάτη, τις βασικές ικανότητες και τις οργανωσιακές ικανότητες μολονότι παρακινούν και μετρούν την απόδοση μόνο με χρηματοοικονομικά μεγέθη. Η BSC διατηρεί τη χρηματοοικονομική διάσταση ως κρίσιμη σύνοψη της διοικητικής και επιχειρηματικής απόδοσης, όμως τονίζει και ένα πιο γενικό σύνολο μετρήσεων το οποίο συνδέει τον υφιστάμενο πελάτη, την εσωτερική διαδικασία, τον εργαζόμενο και το σύστημα απόδοσης με τη μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επιτυχία.

### **3.4 Η ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΟΥ BSC**

Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης επίδοσης, όπως οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, παρουσιάζουν δυο κύρια μειονεκτήματα. Πρώτον, υπάρχει αδυναμία εντοπισμού των αιτιών που προσδιορίζουν τις χρηματοοικονομικές

επιδόσεις και δεύτερον είναι προσανατολισμένα στο παρελθόν και όχι στο μέλλον. Επομένως, κρίνεται αναγκαίο οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις να συμπληρωθούν με επιπρόσθετα μέτρα που θα αντανakλούν την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες και την ικανότητα για μάθηση και ανάπτυξη

### ΔΟΜΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD



**Διάγραμμα 3.1: Η δομή του Balanced Scorecard**

Στο Διάγραμμα 3.1 δίνεται μια σχηματική αναπαράσταση των διαστάσεων που αποτελούν το BSC. Στο κέντρο βρίσκονται το όραμα και η στρατηγική της

επιχείρησης βάση των οποίων διαμορφώνονται και επιλέγονται όλα τα στοιχεία του BSC.

ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ	ΑΠΟΣΤΟΛΗ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ (ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ ΜΕΤΟΧΩΝ)	Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΑΞΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ
ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ (ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ ΠΡΟΣΘΗΚΗΣ ΑΞΙΑΣ)	Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΑΞΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ (ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ)	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ)	Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗΣ, ΜΕΣΩ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

**Πίνακας 3.1: Οι τέσσερις συνιστώσες ενός συστήματος BSC**

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 3.1, το BSC αποτελείται από τέσσερις συνιστώσες, οι οποίες αποτελούν τις τέσσερις οπτικές γωνίες, βάση των οποίων πρέπει τα στελέχη μιας επιχείρησης να προσεγγίσουν τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής επίδοσης. Κάθε μια από τις συνιστώσες αυτές, η οικονομική, η συνιστώσα των πελατών, των εσωτερικών διεργασιών και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού, περιέχει τα απαραίτητα για τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής επίδοσης στοιχεία. Πριν αναφερθεί σε τι ακριβώς αφορά κάθε μια από τις συνιστώσες, ίσως είναι καλύτερο να αποσαφηνιστούν πρώτα τα επιμέρους

αυτά στοιχεία. Οι «αντικειμενικοί σκοποί», οι «δείκτες απόδοσης», οι «στόχοι» και οι «πρωτοβουλίες» πηγάζουν από το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού. Επομένως καλύπτεται το κενό που υπάρχει στα περισσότερα συστήματα διοίκησης, η έλλειψη δηλαδή μιας συστηματικής διαδικασίας για υλοποίηση και επίτευξη ανατροφοδότησης σχετικά με τη στρατηγική.

→ Οι «αντικειμενικοί σκοποί», περιγράφουν τις συγκεκριμένες στρατηγικές κινήσεις στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία η στρατηγική της.

→ Οι «δείκτες απόδοσης», αποτελούν ποσοτικοποιημένα κριτήρια για την εκτίμηση της επιχειρησιακής επίδοσης σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

→ Οι «στόχοι», είναι η ποσοτική έκφραση του επιθυμητού επιπέδου ενός δείκτη απόδοσης

→ Οι «πρωτοβουλίες», οι οποίες περιγράφουν το συγκεκριμένο τρόπο-διαδικασία με τον οποίο θα επιτευχθεί ο κάθε στόχος.

Αφού έχει δοθεί μια πρώτη εκτίμηση για τα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε κάθε μια συνιστώσα, μπορεί να εξεταστεί ποιο είναι το νόημα της κάθε συνιστώσας και πως διαμορφώνονται τα παραπάνω στοιχεία σε κάθε μια από αυτές.

→ **Οικονομική συνιστώσα:** αφορά στο πώς θα πρέπει να εμφανιστεί η επιχείρηση στους μετόχους. Η BSC διατηρεί τη χρηματοοικονομική προοπτική, αφού τα χρηματοοικονομικά μεγέθη είναι πολύτιμα στη σύνοψη των εύκολα μετρήσιμων οικονομικών συνεπειών των ήδη ανειλημμένων δραστηριοτήτων. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης υποδεικνύουν αν η στρατηγική μιας εταιρίας, η εφαρμογή και η εκτέλεση συντελούν στη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος. Η εικόνα αυτή αποτυπώνεται στους αντικειμενικούς σκοπούς που θα επιλεγούν για αυτή τη συνιστώσα, όπως για παράδειγμα “αύξηση των κερδών”, “μείωση του κόστους”, “μείωση του κινδύνου” κ.α. Οι αντικειμενικοί σκοποί και οι δείκτες απόδοσης καθορίζονται κυρίως βάση του σταδίου ανάπτυξης που βρίσκεται η επιχείρηση και αποτελούν το τελικό κριτήριο για να διαπιστωθεί εάν τα μεγέθη που έχουν επιλεγεί στις άλλες τρεις συνιστώσες συμβάλουν στα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις λέξεις : επιβίωση, επιτυχία, απόδοση. **Η επιβίωση**

επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, **η ανάπτυξη** από την άνοδο των πωλήσεων και **η απόδοση** από την αύξηση της τιμής της μετοχής και του ROE. Δίνει απάντηση στην ερώτηση «Για να επιτευχθούν οι οικονομικοί στόχοι μας, πώς πρέπει να φαινόμαστε στους μετόχους μας;», ενώ οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο αυτής της πτυχής είναι οι κλασσικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας της επένδυσης (ROI), αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (ROE), shareholder value (SV), ρυθμός αύξησης των πωλήσεων, κλπ.

→ **Πελατειακή συνιστώσα**: σχετίζεται με το ποια θα πρέπει να είναι η εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες της, προκειμένου να επιτευχθεί το όραμα και η στρατηγική της. Όταν επιλέγονται οι αντικειμενικοί σκοποί και οι δείκτες απόδοσης για αυτή τη συνιστώσα, πρέπει να δίνεται απάντηση σε δυο ερωτήματα. Σε ποιους πελάτες στοχεύει η επιχείρηση και ποιες είναι οι αξίες που επιθυμεί να προσφέρει σε αυτούς. Ουσιαστικά δηλαδή, επιδιώκεται να προσδιοριστεί το τμήμα εκείνο της αγοράς που η επιχείρηση θα απευθύνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, καθώς και τα στοιχεία εκείνα που θα διαφοροποιήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αυτές από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών της. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, στην σημερινή ανταγωνιστική εποχή, εστιάζει την αποστολή του στην ικανοποίηση των πελατών τους. Για τον λόγο αυτό χρειάζονται μετρήσεις που να απεικονίζουν τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες τους. Αυτές συνήθως είναι οι εξής : **ο χρόνος, η απόδοση, η ποιότητα και το κόστος** [Kaplan and Norton 1992]. Δίνει απάντηση στην ερώτηση «Για να πετύχουμε το όραμά μας πώς πρέπει να μας βλέπουν οι πελάτες μας;», ενώ στο πλαίσιο αυτής της πτυχής χρησιμοποιούνται δείκτες όπως το επίπεδο των υπηρεσιών, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, ο αριθμός των παραπόνων, το ποσοστό νέων προϊόντων, η βελτίωση του χρόνου εξυπηρέτησης, ανταγωνιστικότητα των τιμών, το μερίδιο αγοράς, κλπ.



→ *Συνιστώσα των εσωτερικών διεργασιών*: για να ικανοποιήσει η επιχείρηση τους μετόχους και τους πελάτες της, σε ποιες λειτουργίες θα πρέπει να αριστεύσει. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στον προσδιορισμό εκείνων των διαδικασιών στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι οποίες θα δώσουν τη δυνατότητα να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί που έχουν τεθεί στις παραπάνω δύο συνιστώσες. Οι μεταβλητές πρέπει να επιλεγούν και να σχεδιαστούν από άτομα που γνωρίζουν καλά τις εσωτερικές διαδικασίες, αφού δεν είναι εφικτό να αναπτυχθούν από εξωτερικούς συμβούλους. Η διαφοροποίηση του BSC σε σχέση με άλλες μεθόδους προσέγγισης των εσωτερικών διεργασιών μιας επιχείρησης, είναι το γεγονός ότι μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή εντελώς νέων διεργασιών και όχι απλά στη βελτίωση των υπαρχόντων, όπως συμβαίνει συνήθως. Δίνει απάντηση στην ερώτηση «Για να ικανοποιήσουμε τους μετόχους και τους πελάτες μας, σε ποιους τομείς πρέπει να είμαστε άριστοι;» ενώ στο πλαίσιο αυτής της πτυχής **χρησιμοποιούνται δείκτες όπως ο βαθμός παραγωγικότητας, ο κύκλος ζωής του προϊόντος, το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, η έγκαιρη παράδοση, κ.α.**

→ *Συνιστώσα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού*: αφορά στο πώς θα πρέπει να διαμορφωθούν οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού, ώστε αυτό να μπορεί να ανταποκριθεί στο όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Τα μεγέθη που περιλαμβάνονται στη συνιστώσα αυτή, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για να πραγματοποιηθούν όλες οι υπόλοιπες ενέργειες που περιγράφονται στις άλλες τρεις συνιστώσες. Δίνει απάντηση στην ερώτηση «Για να πετύχουμε το όραμά μας, πώς θα διατηρήσουμε τη δυνατότητά μας να αλλάζουμε και να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία;» ενώ **οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες στο πλαίσιο αυτής της πτυχής, είναι το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, οι καινοτομίες που εισάγει, η εκπαίδευση και η αναβάθμιση του προσωπικού της κ.α.**

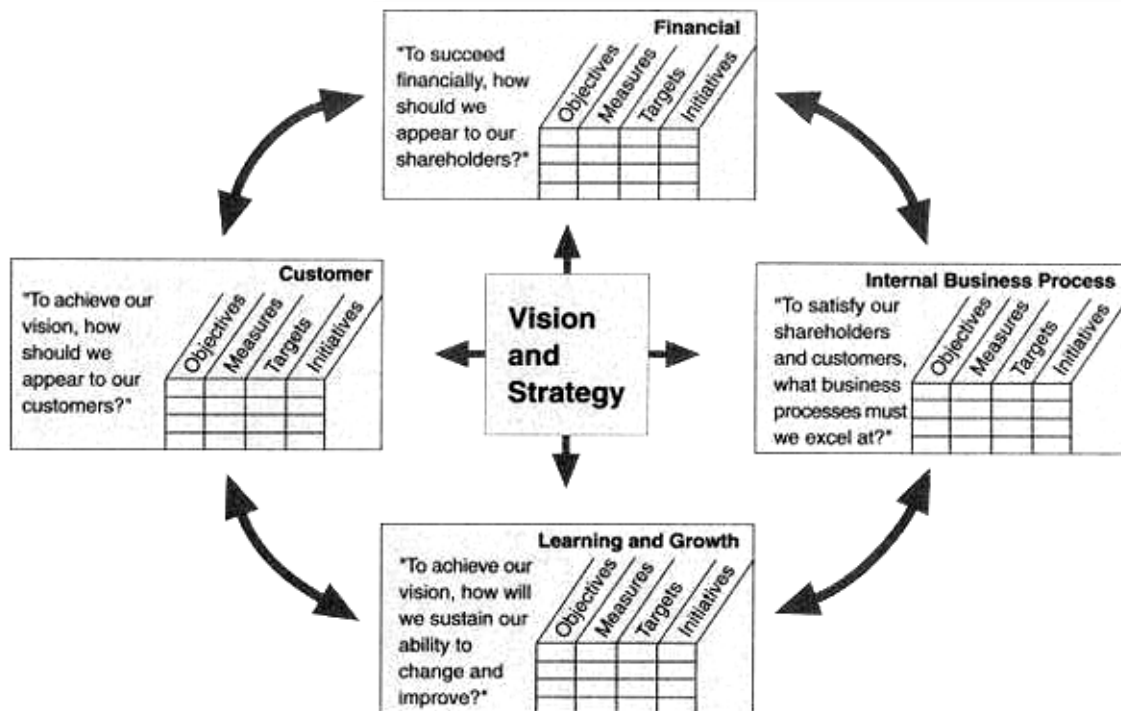
Το βασικό χαρακτηριστικό της αρχιτεκτονικής του BSC, είναι οι σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφόρων συστατικών του στοιχείων. Η σχέση αυτή μεταξύ των τεσσάρων συνιστωσών είναι προφανής, καθώς η βελτίωση των

ικανοτήτων και η παροχή των κατάλληλων εφοδίων στο εργατικό δυναμικό είναι απαραίτητη για τη βελτίωση των εσωτερικών διεργασιών της επιχείρησης. Η βελτίωση των διεργασιών αυτών είναι απαραίτητη για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η οποία με τη σειρά της είναι απαραίτητη για τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Ωστόσο, το σημείο στο οποίο η δημιουργία σχέσεων αλληλεξάρτησης παίζει καθοριστικό ρόλο και αποτελεί το κυριότερο ίσως στοιχείο επιτυχίας του BSC, είναι αυτό μεταξύ των αντικειμενικών σκοπών και των δεικτών απόδοσης που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε μια από τις συνιστώσες. Ένα σωστά δομημένο BSC θα πρέπει να περιγράφει τη στρατηγική μέσα από μια αλυσίδα δεικτών απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή των μεγεθών αυτών πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συνδέονται μεταξύ τους με μια σχέση αιτίας-αποτελέσματος, κατά μήκος όλου του συστήματος από τη συνιστώσα που αφορά στο εργατικό δυναμικό μέχρι και την οικονομική συνιστώσα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η επίδοση ενός μεγέθους να επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την επίδοση ενός άλλου.

Συνεπώς, το BSC δεν αποτελεί απλά ένα σύνολο μετρήσιμων μεγεθών ανεξάρτητων μεταξύ τους που αξιολογούν μεμονωμένους τομείς και δραστηριότητες μιας επιχείρησης, αλλά αντίθετα δημιουργεί δυναμικές σχέσεις μεταξύ των μεγεθών αυτών. Η αρχιτεκτονική του είναι τέτοια, ώστε αφενός να προσδιορίζονται οι κατάλληλες ενέργειες για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής, αφετέρου να γίνεται δυνατή η αξιολόγηση της επίδοσης των ενεργειών αυτών και συνεπώς της πορείας της επιχείρησης.

Το BSC συμπληρώνει τα χρηματοοικονομικά μέτρα παρελθούσας απόδοσης με μέτρα μελλοντικής επίδοσης.



Διάγραμμα 3.2 Το BSC ως πλαίσιο για την μέτρηση της επίδοσης της στρατηγικής

Πηγή: R.Kaplan and D.Norton, "Using the BSC as a Strategic Management System", Harvard Business Review

### 3.5 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Οι αντικειμενικοί στόχοι περιγράφουν τι πρέπει να γίνει προκειμένου να εφαρμοστεί η επιλεγμένη στρατηγική. Ένας **αντικειμενικός στόχος** (ή **επιδίωξη**) δηλαδή, μπορεί να οριστεί ως μια συνοπτική πρόταση που περιγράφει συγκεκριμένες ενέργειες τις οποίες θα πρέπει η επιχείρηση να εκτελέσει σωστά ώστε να καταλήξει στην επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής. Οι αντικειμενικοί στόχοι που θα δημιουργηθούν, θα λειτουργήσουν ως γέφυρα σύνδεσης της επιλεγμένης στρατηγικής με τους δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για να καθορίσουν την πρόοδο που έχει γίνει σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης.

Για τη δημιουργία και τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, ο καλύτερος τρόπος είναι να εξεταστεί κάθε μια από τις τέσσερις παραμέτρους του BSC με τη μορφή ερώτησης.

- **Οικονομική συνιστώσα:** «Τι οικονομικά βήματα πρέπει να γίνουν προκειμένου να διασφαλιστεί η σωστή εφαρμογή της στρατηγικής;». Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση θέλει να μειώσει το κόστος παραγωγής ή να βελτιώσει την αποδοτικότητα του προσωπικού μπορεί να συμπεριλάβει ως αντικειμενικούς στόχους τη μείωση του έμμεσου κόστους ή την αύξηση των εσόδων ανά εργαζόμενο. Οι αντικειμενικοί στόχοι που επιλέγονται κάθε φορά επηρεάζονται όχι μόνο από τη στρατηγική που

πρόκειται να εφαρμοστεί, αλλά και από το στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης. Η στρατηγική μιας επιχείρησης που βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, όσο αναφορά στο προηγούμενο παράδειγμα, θα σχετίζεται περισσότερο με την αύξηση των εσόδων ανά εργαζόμενο, ενώ μια ώριμη επιχείρηση θα εστιάσει αποκλειστικά στη μείωση του κόστους.

- **Συνιστώσα Πελατών:** *«Σε ποιους πελάτες στοχεύει η επιχείρηση και ποιες είναι οι αξίες που θέλουμε να αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα μας;»*. Οι αξίες που θα επιλεγούν να αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα της επιχείρησης είναι ουσιαστικά και οι οδηγοί για τον καθορισμό των «αντικειμενικών στόχων» και δεικτών του BSC. «Αντικειμενικοί στόχοι» όπως η *Αύξηση της ικανοποίησης και της πίστης των πελατών*, εμφανίζονται συχνά σε αυτή τη συνιστώσα. Ωστόσο, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην οριοθετηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι αυτής της συνιστώσας σε τελείως θεωρητικό επίπεδο. Για παράδειγμα, ένας αντικειμενικός στόχος όπως είναι η αύξηση της πίστης των πελατών, δεν αντιπροσωπεύει μια ξεκάθαρη πράξη. Για να πραγματοποιηθεί η αύξηση αυτή, θα πρέπει η επιχείρηση να προβεί σε συγκεκριμένες διαδικασίες και συμπεριφορές οι οποίες στο τέλος θα οδηγήσουν στον τελικό στόχο (αύξηση της πίστης των πελατών). Με άλλα λόγια, αυτό που πραγματικά ενδιαφέρει την επιχείρηση είναι η απάντηση στην ερώτηση «τι καθοδηγεί την πίστη των πελατών;».

- **Συνιστώσα των Εσωτερικών Διεργασιών:** *«Προκειμένου να ικανοποιήσουμε τους πελάτες και τους μετόχους, σε ποιες διεργασίες θα πρέπει να διαπρέψουμε;»*. Τα περισσότερα συστήματα μέτρησης επιχειρησιακών επιδόσεων, όσο αναφορά στις εσωτερικές διεργασίες μιας επιχείρησης, εστιάζουν στη συνεχή βελτίωση των ήδη υπάρχοντων διεργασιών. Η διαφορά τους με το BSC συνίσταται στο ότι, λόγω της συνεχούς εστίασης στη στρατηγική, μέσα από την προσπάθεια ανεύρεσης των κατάλληλων αντικειμενικών στόχων και δεικτών, η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε μια εντελώς νέα εσωτερική διαδικασία προκειμένου να ικανοποιήσει πελάτες και μετόχους. Οι αντικειμενικοί στόχοι που επιλέγονται για αυτή τη συνιστώσα συνήθως είναι απόρροια αυτών που έχουν επιλεγεί στη συνιστώσα των Πελατών. Για παράδειγμα, ο αντικειμενικός στόχος *Μείωση του ποσοστού επιστροφών* στη συνιστώσα των Πελατών μιας επιχείρησης λιανικού εμπορίου, μπορεί να οδηγήσει

στην επιλογή του αντικειμενικού στόχου *Συνεργασία με τους καλύτερους προμηθευτές* στη συνιστώσα των Εσωτερικών Διεργασιών.

- **Συνιστώσα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του Εργατικού Δυναμικού:**  
*«Ποιες ικανότητες και ποια εργαλεία είναι απαραίτητα για το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσουν τη στρατηγική;»* Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν «αντικειμενικούς στόχους» για αυτή τη συνιστώσα που να σχετίζονται με τη βελτίωση των ικανοτήτων του εργατικού τους δυναμικού. Έτσι, η *Αύξηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης* και η *Μείωση του χάσματος των ικανοτήτων*, είναι προτάσεις που εμφανίζονται αρκετά συχνά σε ένα BSC. Αν και τέτοιου είδους αντικειμενικοί στόχοι είναι πολύ σημαντικοί, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα και στα εργαλεία στα οποία στηρίζεται το προσωπικό μιας επιχείρησης προκειμένου να διεκπεραιώσει τη δουλειά του. Θα πρέπει για παράδειγμα να ελεγχθεί αν έχουν πρόσβαση στις πρόσφατες πληροφορίες, αν υπάρχει η δυνατότητα να μοιραστεί η πληροφόρηση σε όλους, αν είναι ικανοποιημένοι με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας κ.τ.λ.

### **3.5.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Όπως έχει αναφερθεί, το BSC είναι ένα σύστημα μέτρησης επιχειρησιακών επιδόσεων που αξιολογεί τα αποτελέσματα των ενεργειών του παρελθόντος, παρέχει όμως παράλληλα και τη δυνατότητα προσδιορισμού των ενεργειών για τη μελλοντική επιτυχία. Η δυνατότητα αυτή πηγάζει από το διαχωρισμό των δεικτών απόδοσης σε δύο κατηγορίες: σε *δείκτες χρονικής υστέρησης* (ή καθυστέρησης) (lag indicators) και σε *δείκτες καθοδήγησης* (lead indicator).

Οι λεγόμενοι δείκτες χρονικής υστέρησης αποδίδουν τις συνέπειες των δράσεων που ήδη έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν και εστιάζουν σε αποτελέσματα που παίρνονται στο τέλος μιας χρονικής περιόδου. Για παράδειγμα, η οικονομική αποδοτικότητα, οι πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς, ο βαθμός ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών είναι δείκτες καθυστέρησης.

Οι δείκτες καθοδήγησης είναι τα μεγέθη που επηρεάζουν άμεσα και κατευθύνουν μελλοντικά τα αποτελέσματα των δεικτών χρονικής υστέρησης, ενώ αναφέρονται σε δραστηριότητες και διαδικασίες που πραγματοποιούνται στο ενδιάμεσο μιας χρονικής περιόδου. Έτσι, οι πωλήσεις μπορεί να έχουν ως δείκτη

καθοδήγησης τον αριθμό των ωρών που αφιερώνονται για τις σχέσεις με τους πελάτες, ενώ αντίστοιχα για το μερίδιο αγοράς ο δείκτης καθοδήγησης μπορεί να είναι η αναγνωρισιμότητα της φήμας-ονόματος του προϊόντος. Οι δείκτες καθοδήγησης ουσιαστικά προβλέπουν την απόδοση των δεικτών χρονικής υστέρησης. Ακόμη και αν οι δείκτες καθυστέρησης είναι όμοιοι μεταξύ δύο επιχειρήσεων, οι δείκτες καθοδήγησης συνήθως διαφέρουν. Αυτό είναι και το στοιχείο που προσδίδει μοναδικότητα, καθώς η κάθε μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει διαφορετικές δραστηριότητες για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα των δεικτών καθυστέρησης.

Ένα ολοκληρωμένο BSC θα πρέπει να περιλαμβάνει και τις δυο κατηγορίες δεικτών. Οι δείκτες καθυστέρησης χωρίς τη συνοδεία των δεικτών καθοδήγησης αποτυγχάνουν να δώσουν πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον, δεν παρέχουν μια πρόωρη ένδειξη για το βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται επιτυχώς ή ανεπιτυχώς η στρατηγική. Όμοια, οι δείκτες καθοδήγησης μπορεί να παρέχουν ορισμένες ενδείξεις για την πρόοδο μιας επιχειρησιακής μονάδας της επιχείρησης, αλλά χωρίς τη χρήση των δεικτών καθυστέρησης δε δίνεται η δυνατότητα να διαπιστωθεί εάν αυτή η πρόοδος αντανακλάται και σε συνολικό-επιχειρησιακό επίπεδο. Οι «αντικειμενικοί σκοποί» είναι η διαδρομή που θα ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να φτάσει σε αυτόν τον προορισμό, ενώ οι δείκτες αποτελούν τα σημάδια της διαδρομής που ενημερώνουν εάν και κατά πόσο η επιχείρηση πλησιάζει ή απομακρύνεται από τον προορισμό της.

### 3.5.2 ΣΤΟΧΟΙ

Σε ένα BSC, **στόχος** είναι η ποσοτική έκφραση του επιθυμητού επιπέδου ενός δείκτη απόδοσης. Με άλλα λόγια, ο στόχος αποτελεί τον επιθυμητό, και παράλληλα εφικτό, προορισμό για κάθε έναν από τους «αντικειμενικούς σκοπούς» και δείκτες απόδοσης. Οι στόχοι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Στους μακροχρόνιους (big hairy audacious goal), στους μεσοπρόθεσμους (stretch goal) και βραχυπρόθεσμους (incremental target).

### 3.5.3 ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ

Επιπλέον, σε κάθε συνιστώσα του BSC εκτός από τους αντικειμενικούς σκοπούς, τους δείκτες απόδοσης και τους στόχους, περιλαμβάνεται άλλη μια παράμετρος: οι πρωτοβουλίες. Οι **πρωτοβουλίες** περιγράφουν το συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί ο κάθε στόχος. Είναι δηλαδή τα βήματα και οι διαδικασίες (ή διαφορετικά το πλάνο δράσης) που θα επιφέρουν τα αποτελέσματα που έχουν τεθεί σε κάθε στόχο. Σε κάθε χρονική στιγμή σε μια επιχείρηση «τρέχει» ένα τέτοιο πλάνο δράσεων. Το ερώτημα όμως είναι κατά πόσο οι δράσεις αυτές ενισχύουν και ταυτίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης. Το CRM (Customer Relationship Management), το Just-in-Time, τα διάφορα πληροφοριακά συστήματα, ο εκσυγχρονισμός των εσωτερικών δικτύων, η αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού, η διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management), είναι ορισμένες τέτοιες πρωτοβουλίες που συνήθως εφαρμόζουν πολλές επιχειρήσεις. Το κοινό στοιχείο τέτοιου είδους πρωτοβουλιών, είναι ότι συνήθως επηρεάζουν ένα ευρύ φάσμα από τομείς και διαδικασίες της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΙΣ

#### 4.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ

Η δημιουργία μιας Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων πρέπει να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να συνδέουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους τους με την εταιρική στρατηγική. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι χρησιμεύουν ως η εστίαση για τους στόχους και τα μέτρα σε όλες τις άλλες προοπτικές της κάρτας επιδόσεων. Η χρηματοοικονομική συνιστώσα αναφέρεται στο ποια είναι η εικόνα της επιχείρησης προς τους μετόχους από οικονομικής άποψης. Η εικόνα αυτή παρουσιάζεται στους αντικειμενικούς σκοπούς που έχουν επιλεγεί για τη χρηματοοικονομική συνιστώσα. Αυτοί μπορεί να αναφέρονται στην αύξηση κερδών, στη μείωση του κόστους, στη μείωση του κινδύνου κ.ο.κ. Οι αντικειμενικοί σκοποί και οι δείκτες απόδοσης καθορίζονται κυρίως βάσει του σταδίου ανάπτυξης που βρίσκεται η επιχείρηση και αποτελούν το τελικό κριτήριο για να διαπιστωθεί εάν τα μεγέθη που έχουν επιλεγεί στις υπόλοιπες συνιστώσες συμβάλλουν στα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα.

#### 1) ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ

Η χρηματοοικονομική απόδοση μιας επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα λειτουργικών ενεργειών, γεγονός που συνεπάγεται ότι μια επιχείρηση δεν θα πρέπει να βασίζεται μόνο στην βελτίωση των χρηματοοικονομικών δεικτών αλλά και στην βελτίωση εκείνων των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που επιδρούν θετικά στους δείκτες αυτούς. Αυτό συμβαίνει διότι η χρησιμοποίηση μόνο των χρηματοοικονομικών δεικτών δεν είναι δυνατόν να οδηγήσει σε βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη, της ποιότητας, και της υποκίνησης των εργαζόμενων. Το BSC έρχεται να καλύψει αυτό το κενό αφού μετουσιώνει την στρατηγική της επιχείρησης σε μετρήσιμους στόχους, ώστε να καθίσταται εφικτό να παρακολουθείται η πορεία της επιχείρησης και σε τομείς που διαφορετικά δε θα ήταν δυνατό. Στην περίπτωση που η βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης δεν ακολουθείται και από βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων θα πρέπει η επιχείρηση να ακολουθήσει αλλαγή στρατηγικής.

Τα παραπάνω καταδεικνύουν την ανάγκη κάθε εταιρεία να



συγκεκριμενοποιεί πώς οι βελτιώσεις στην ποιότητα, το χρόνο ολοκλήρωσης έργων, το χρόνο παράδοσης και την εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων οδηγούν σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και περιθώριο κέρδους.

## **2) ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ**

Το BSC περιγράφει την στρατηγική της επιχείρησης, ξεκινώντας από τους μακροπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους και το πώς αυτοί οι στόχοι θα επιτευχθούν μέσα από μια σειρά από ενέργειες που θα πρέπει ν' αναληφθούν με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες. Για τους περισσότερους οργανισμούς, τα χρηματοοικονομικά θέματα της αύξησης των εσόδων, της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της μείωσης του συνεπαγόμενου κόστους, της ενίσχυσης της χρήσης των στοιχείων του ενεργητικού και της μείωσης του ανερχομένου κινδύνου μπορεί να παρέχει τους αναγκαίους συνδετικούς κρίκους κατά μήκος και των τεσσάρων συνιστωσών.

## **3) ΣΥΝΔΕΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να διαφέρουν σημαντικά σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης. Για λόγους απλοποίησης προσδιορίζουμε τρία στάδια: ανάπτυξη, διατήρηση και συγκομιδή.

Το στάδιο της ανάπτυξης, το οποίο είναι το πρώτο, περιγράφει επιχειρήσεις τα προϊόντα των οποίων παρουσιάζουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης. Για να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες αυτές, οι επιχειρήσεις δεσμεύουν κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό, δημιουργούν και επεκτείνουν παραγωγικές μονάδες, επενδύουν σε δίκτυα διανομής, σε ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων. Βασικός σκοπός μιας επιχείρησης στο συγκεκριμένο στάδιο είναι η αύξηση των πωλήσεων μέσα από την εισαγωγή των προϊόντων της σε νέες αγορές και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, πραγματοποιώντας παράλληλα επενδύσεις σε συστήματα, κανάλια διανομής και ανθρώπινο δυναμικό. Στη φάση της ανάπτυξης οι επιχειρήσεις μπορεί να λειτουργούν με αρνητική ταμειακή ροή και με χαμηλή απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου (ROCE). Οι οικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται στο στάδιο αυτό είναι το ποσοστό ανάπτυξης εσόδων και τα ποσοστά ανάπτυξης πωλήσεων σε στοχευμένες αγορές, ομάδες πελατών ή περιφέρειες.

Στο στάδιο της διατήρησης οι επιχειρήσεις ελκύουν επενδύσεις και

αναμένεται να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς και να το αυξήσουν σταδιακά κάθε έτος. Πρώτιστος σκοπός σε αυτό το στάδιο για την επιχείρηση είναι η κερδοφορία η οποία εκφράζεται με δείκτες όπως η καθαρή θέση και το μικτό περιθώριο κέρδους. Οι δείκτες αυτοί θεωρούν το επενδυθέν κεφάλαιο ως εξωγενές και ζητούν τη μεγιστοποίηση του κέρδους από αυτό το κεφάλαιο. Επειδή οι επιχειρηματικές μονάδες των επιχειρήσεων καθορίζουν το ύψος του κεφαλαίου που επενδύεται, χρησιμοποιούνται δείκτες που συνδέουν το επενδυθέν κεφάλαιο με το κέρδος όπως τον ROCE, η καθαρή θέση και το μικτό κέρδος. Μελλοντικές επενδύσεις αξιολογούνται με ανάλυση προεξοφλημένων χρηματικών ροών αν και αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν νέους δείκτες όπως ο EVA. Επιπλέον οι επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο στοχεύουν στην αποφυγή των προβλημάτων και στην αύξηση της δυναμικότητας της επιχείρησης παρά στη μακροχρόνια ανάπτυξη

Η συγκομιδή είναι το τρίτο στάδιο στον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο οι επιχειρήσεις δεν πραγματοποιούν πολλές επενδύσεις παρά μόνο εκείνες που διατηρούν τις δυνατότητες παραγωγής. Κάθε πραγματοποιούμενη επένδυση θα πρέπει να έχει μικρό χρόνο επανείσπραξης με βασικό σκοπό την μεγιστοποίηση των επενδυθέντων χρημάτων στην επιχείρηση. Δείκτες που χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν τους παραπάνω σκοπούς είναι οι λειτουργικές ταμειακές ροές (προ αποσβέσεων) και η μείωση των απαιτήσεων σε κεφάλαιο κίνησης. Λογιστικοί δείκτες όπως ο ROCE δεν έχουν αξία διότι οι μεγάλες επενδύσεις έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. Στόχος δεν είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης που πιθανόν απαιτεί νέα κεφάλαια, αλλά η μεγιστοποίηση των εσόδων από ήδη πραγματοποιούμενες επενδύσεις.

Κατά συνέπεια, οι χρηματοοικονομικοί στόχοι για τις επιχειρήσεις σε καθένα από τα τρία στάδια είναι αρκετά διαφορετικοί. Οι στόχοι στο στάδιο της ανάπτυξης θα δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των πωλήσεων – σε νέες αγορές και σε νέους πελάτες- στη διατήρηση επαρκών επιπέδων δαπανών για την ανάπτυξη προϊόντων και διαδικασιών και τη δημιουργία νέων καναλιών μάρκετινγκ, πωλήσεων και διανομής. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι στο στάδιο της διατήρησης θα δίνουν έμφαση σε παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις όπως ROCE, τα λειτουργικά έσοδα και το ακαθάριστο περιθώριο και στο στάδιο της συγκομιδής θα τονίσουν τις ταμειακές ροές.

#### 4) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, για κάθε μια από τις υπάρχουσες επιχειρησιακές στρατηγικές (ανάπτυξη, διατήρηση, συγκομιδή) αντιστοιχούν τρία στρατηγικά θέματα:

- Ανάπτυξη εσόδων και μείγματος εσόδων

Η ανάπτυξη των εσόδων και μείγματος εσόδων αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, στην προσέλκυση νέων πελατών, στην διείσδυση σε νέες αγορές, στην αλλαγή της σύνθεσης του μείγματος προς προσφορές μεγαλύτερου κέρδους και στην αναπροσαρμογή τιμών.

- Μείωση κόστους και βελτίωση παραγωγικότητας

Η μείωση του κόστους και η βελτίωση της παραγωγικότητας σχετίζεται με προσπάθεια μείωσης του άμεσου κόστους των προϊόντων, την μείωση των έμμεσων δαπανών και την χρησιμοποίηση κοινών πόρων με άλλες επιχειρηματικές μονάδες.

- Αξιοποίηση των πόρων – περιουσιακών στοιχείων

Η εκμετάλλευση των πόρων σχετίζεται με την μείωση του κεφαλαίου κίνησης για δεδομένο όγκο και μείγμα προϊόντων και υπηρεσιών. Συγχρόνως, αφορά την καλύτερη χρησιμοποίηση του πάγιου ενεργητικού, την εκμετάλλευση ανεκμετάλλευτων πόρων και την πώληση πόρων που δεν προσφέρουν ικανοποιητικές αποδόσεις βάσει της αξίας της αγοράς τους.

#### 4.2 ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ

Στην προοπτική των πελατών της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, η επιχείρηση προσδιορίζει τα τμήματα των πελατών και της αγοράς στα οποία έχει επιλέξει να ανταγωνίζεται. Σχετίζεται με το ποια πρέπει να είναι η εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες της, προκειμένου να επιτευχθεί το όραμα και η στρατηγική της. Όταν επιλέγονται οι αντικειμενικοί σκοποί και οι δείκτες απόδοσης για αυτή τη συνιστώσα, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε δύο ερωτήματα. Ποιους πελάτες στοχεύει η επιχείρηση και ποιες είναι οι αξίες που επιθυμεί να προσφέρει σε αυτούς. Ουσιαστικά επιδιώκεται να προσδιορισθεί το τμήμα της αγοράς που η επιχείρηση θα απευθύνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, καθώς και τα στοιχεία εκείνα που θα διαφοροποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών της.

## 1) ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ

Στην πελατειακή συνιστώσα του BSC, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τα τμήματα της αγοράς και πελατών στα οποία έχουν επιλέξει να ανταγωνιστούν με σκοπό την απόκτηση εσόδων που ικανοποιούν τους χρηματοοικονομικούς τους στόχους. Η πελατειακή συνιστώσα βοηθάει στον καθορισμό των βασικών πελατειακών δεικτών (απόκτηση, διατήρηση, ικανοποίηση, πίστη, κερδοφορία) για τα στοχευόμενα τμήματα αγοράς, καθώς και στην αποσαφήνιση της πρόσθετης αξίας προς τους πελάτες, δηλαδή τους ειδικούς παράγοντες από τους οποίους εξαρτώνται οι βασικοί δείκτες. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στον πελάτη, γεγονός που αποδεικνύεται μέσα από τη διατύπωση του οράματος και της στρατηγικής τους, αφού σε πολλές περιπτώσεις αναφέρεται αποκλειστικά σε αυτούς.

## 2) ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ

Οι δείκτες μέτρησης της πελατειακής συνιστώσας είναι κοινοί σε πολλές και διαφορετικές εταιρείες. Αναλυτικά:

- *Μερίδιο αγοράς*: Τι μερίδιο κατέχει η επιχείρηση (σε όρους χρηματοοικονομικούς π.χ. αριθμός πελατών ή πωληθέντων προϊόντων).
- *Απόκτηση πελατών*: Μέτρηση, σε απόλυτη ή σχετική βάση, του ρυθμού με τον οποίο η επιχείρηση κερδίζει πελάτες.
- *Διατήρηση πελατών*: Μέτρηση, σε απόλυτη ή σχετική βάση, του ρυθμού με τον οποίο η επιχείρηση διατηρεί τις εμπορικές της σχέσεις με τους υπάρχοντες πελάτες.
- *Ικανοποίηση πελατών*: Μετράει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών βάσει κριτηρίων που αποτελούν την πρόταση αξίας.
- *Κερδοφορία πελατών*: Μετρά το καθαρό κέρδος ανά πελάτη ή ανά μερίδιο αγοράς αφού πρώτα αφαιρεθούν τα έξοδα που απαιτήθηκαν για την εξυπηρέτηση του.

### i) Μερίδιο αγοράς

Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς είναι εύκολη, εάν έχει καθοριστεί η ομάδα πελατών που ενδιαφέρει την επιχείρηση. Ως πηγές μπορούν να χρησιμοποιηθούν

κλαδικοί οργανισμοί, εμπορικές ενώσεις και κρατικές στατιστικές υπηρεσίες. Όταν οι επιχειρήσεις έχουν στοχεύσει συγκεκριμένους πελάτες ή τμήματα αγοράς, μπορούν να χρησιμοποιούν ως μέτρα μεριδίου αγοράς:

- Το ποσοστό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που πραγματοποίησε η συγκεκριμένη επιχείρηση με πελάτες τους οποίους είχε μακροπρόθεσμες εμπορικές σχέσεις.
- Το λογιστικό μερίδιο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τους στοχευμένους πελάτες.

#### ii) Διατήρηση πελατών

Για μια επιχείρηση η πιο ορθή μέθοδος για να διατηρήσει ή να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, σε σχέση με τους πελάτες - στόχους, είναι να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της. Τα αποτελέσματα του δείκτη αυτού επηρεάζουν τόσο την ανάπτυξη της επιχείρησης όσο και τις προσπάθειες μείωσης του συνολικού κόστους, καθώς το κόστος διατήρησης ενός πελάτη είναι πολύ μικρότερο του κόστους απόκτησης ενός νέου. Επίσης, πέρα από την διατήρηση των πελατών, εξίσου σημαντική για τις επιχειρήσεις είναι και η μέτρηση της πίστης αυτών με την μέτρηση του ποσοστού αύξησης των πωλήσεων των υπάρχοντων πελατών. Οι πιστοί πελάτες δαπανούν περισσότερα χρήματα σε σχέση με τους νέους.

#### iii) Απόκτηση πελατών

Βασικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση στις στοχευόμενες ομάδες. Το μέτρο απόκτησης πελατών εκφράζει σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το ρυθμό με τον οποίο μια επιχείρηση προσελκύει νέους πελάτες. Το μέτρο αυτό μπορεί να εκφράζεται αριθμητικά ως νέοι πελάτες ή έσοδα από νέους πελάτες.

#### iv) Ικανοποίηση πελατών

Η διατήρηση και η απόκτηση πελατών προϋποθέτει την ικανοποίηση των αναγκών τους. Ο δείκτης ικανοποίησης πελατών δίνει πληροφορίες για το πόσο καλά μια επιχείρηση ανταποκρίνεται σε αυτήν την ικανοποίηση. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί, ο ρόλος των πελατών έχει αναβαθμιστεί γεγονός που

κάνει επιτακτική την ανάγκη ανάπτυξης μηχανισμών παρακολούθησης των αναγκών των πελατών και του βαθμού ανταπόκρισης από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει σε μια εις βάθος μελέτη σχετικά με τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην πιστότητα των πελατών τους, αναπτύσσοντας διαδικασίες οι οποίες μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν:

- Σχεδιασμό διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών.
- Σχεδιασμό λεπτομερών διαδικασιών καταγραφής και ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών.
- Χρήση εξειδικευμένων στατιστικών υποδειγμάτων για την ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών.
- Σχεδιασμό ειδικών προϊόντων και υπηρεσιών που στοχεύουν σε ειδικές ομάδες πελατών όπου έχει διαγνωσθεί κίνδυνος φυγής προς τον ανταγωνισμό.

Η σημασία της ικανοποίησης πελατών δεν θα πρέπει να υπερεκτιμηθεί, καθώς σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει μια απλά καλή απόδοση στην ικανοποίηση πελατών δεν είναι επαρκής να εξασφαλίσει την πίστη των πελατών. Μόνο όταν οι πελάτες αξιολογούν την αγοραστική τους εμπειρία ως εξαιρετική μπορεί η επιχείρηση να ελπίζει σε επανάληψη αγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της.

#### v) Κερδοφορία πελατών

Ακόμα και όταν μια επιχείρηση έχει πετύχει ικανοποιητικές αποδόσεις στους παραπάνω δείκτες μέτρησης της πελατειακής συνιστώσας (ικανοποίησης, διατήρησης, απόκτησης πελατών και αύξησης μεριδίου αγοράς) δεν συνεπάγεται ότι θα παρουσιάσει κέρδη. Η επιτυχία σε αυτούς τους δείκτες θα πρέπει να συνοδεύεται με την μέτρηση της κερδοφορίας από τους πελάτες- στόχους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιθυμούν κάτι παραπάνω από ευτυχισμένους πελάτες, δηλαδή κερδοφόρους πελάτες.

Ο δείκτης κερδοφορίας πελατών αποκαλύπτει τους ασύμφορους πελάτες.

Συνήθως ζημιογόνοι πελάτες είναι οι νέοι καθώς για την απόκτηση τους χρειάστηκαν πόροι που δεν έχουν ακόμη αποσβεστεί από τις αγορές τους. Πολλές φορές νέοι πελάτες, αν και προσωρινά ζημιογόνοι, είναι πολύτιμοι λόγω των δυνατοτήτων ανάπτυξης τους. Αντίθετα, παλιοί που παραμένουν ασύμφοροι για αρκετά χρόνια απαιτούν ενέργειες για την αλλαγή τους σε κερδοφόρους .

ΠΕΛΑΤΕΣ	ΚΕΡΔΟΦΟΡΟΙ	ΖΗΜΙΟΓΟΝΟΙ
ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΟΙ	ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ	ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕ ΚΕΡΔΟΦΟΡΟΥΣ
ΜΗ ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΟΙ	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ	ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ

**Πίνακας 4.1 Κατηγορίες πελατών**

Σύμφωνα με τον πίνακα 4.1 οι πελάτες του πρώτου και τέταρτου τεταρτημορίου εμφανίζονται ευκολότερα διαχειρίσιμοι. Οι κερδοφόροι στοχευμένοι πρέπει να διατηρηθούν και οι οικονομικά ασύμφοροι μη στοχευμένοι να εγκαταλειφθούν. Οι πελάτες του δευτέρου και τρίτου τεταρτημορίου παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και χρειάζονται ειδικό χειρισμό. Οι ζημιογόνοι στοχευμένοι αποτελούν ευκαιρία και είναι αναγκαία η μετατροπή τους σε κερδοφόρους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένας καινούργιος πελάτης ίσως χρειάζεται προσπάθεια από την εταιρεία και όχι μόνο χρόνο για αύξηση των εμπορικών συναλλαγών. Σε μακροχρόνια ζημιογόνους στοχευόμενους πελάτες πρέπει να εφαρμοστεί είτε ανατίμηση των προϊόντων και των υπηρεσιών είτε να αναπτυχθούν νέοι μέθοδοι λιγότερο δαπανηροί για παραγωγή και εξυπηρέτηση. Οι κερδοφόροι μη στοχευμένοι πρέπει σίγουρα να διατηρηθούν, αλλά η παρακολούθησή τους πρέπει να είναι προσεκτική διότι νέες απαιτήσεις ή νέο μίγμα προϊόντων ή όγκος προϊόντων δύναται να τους μεταβάλλει σε ασύμφορους.

#### **4.3 ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Οι στόχοι που καθιερώνονται στις προοπτικές των χρηματοοικονομικών, του πελάτη και της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας προσδιορίζουν που πρέπει να υπερέχει η επιχείρηση για να πετύχει σημαντική απόδοση. Οι στόχοι στην τέταρτη προοπτική παρέχουν την υποδομή ώστε να καταστούν ικανοί να επιτευχθούν φιλόδοξοι στόχοι στις άλλες τρεις προοπτικές. Για την προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας, οι διευθυντές προσδιορίζουν τις πιο κρίσιμες διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων των πελατών και των μετόχων. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τους στόχους για αυτή την προοπτική μετά από τη διατύπωση των στόχων και των μέτρων για τη χρηματοοικονομική

και την πελατειακή συνιστώσα. Για να ικανοποιήσει η επιχείρηση τους μετόχους και τους πελάτες της, πρέπει να αριστεύσει σε ορισμένες λειτουργίες. Μέσα από τη συγκεκριμένη συνιστώσα προσδιορίζονται οι διαδικασίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, οι οποίες θα δώσουν τη δυνατότητα να πραγματοποιηθούν οι «αντικειμενικοί σκοποί» που έχουν τεθεί στις προηγούμενες συνιστώσες. Η διαφοροποίηση της BSC σε σχέση με άλλες μεθόδους προσέγγισης των εσωτερικών διεργασιών μιας επιχείρησης, είναι το γεγονός ότι μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή εντελώς νέων διεργασιών και όχι απλά στη βελτίωση των υπαρχόντων.

### **1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ**

Η επιχείρηση μέσω της διαδικασίας της εσωτερικής συνιστώσας αναγνωρίζει ποιες διαδικασίες θα πρέπει να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της, προκειμένου να επιτύχει τους χρηματοοικονομικούς και πελατειακούς σκοπούς της. Η επιχείρηση αφού έχει θέσει τους πελατειακούς και χρηματοοικονομικούς της σκοπούς, ακολούθως οριοθετεί τους σκοπούς και τους δείκτες για την εσωτερική συνιστώσα. Αυτή η σειρά βοηθάει την επιχείρηση να εστιάζει την προσοχή της σε εκείνες τις εσωτερικές διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων.

Σχηματίζεται επομένως μια αλυσίδα αξίας των εσωτερικών διαδικασιών που αρχίζει με την διαδικασία καινοτομίας συνεχίζει με την παραγωγική διαδικασία και ολοκληρώνεται με την παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση, την οποία εξετάζει το BSC.

Η βασική διαφορά ενός συστήματος BSC με ένα παραδοσιακό σύστημα αξιολόγησης των επιχειρηματικών επιδόσεων, είναι ότι το BSC παράλληλα με τους οικονομικούς δείκτες χρησιμοποιεί και άλλες μετρήσεις, όπως μετρήσεις που αφορούν την ποιότητα, απόδοση και χρόνο ολοκλήρωσης. Παρόλα αυτά ακόμα και ένα τέτοιο σύστημα παρουσιάζει μειονεκτήματα, καθώς εστιάζει κυρίως στην βελτίωση τμημάτων της επιχείρησης και όχι στην βελτίωση ολόκληρων εταιρικών διαδικασιών. Σύγχρονες τάσεις ενθαρρύνουν την μέτρηση ολόκληρων διαδικασιών όπως σχεδιασμός παραγωγής, ποιότητα, απόδοση κ.τ.λ.

### **2. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton το γενικό μοντέλο της αλυσίδας αξίας



περιλαμβάνει τις ακόλουθες τέσσερις διαδικασίες:

- Καινοτομία

Η επιχείρηση ερευνά για νέες ή λανθάνουσες ανάγκες πελατών και μετά δημιουργεί το προϊόν ή την υπηρεσία που θα τις ικανοποιήσει.

- Παραγωγή

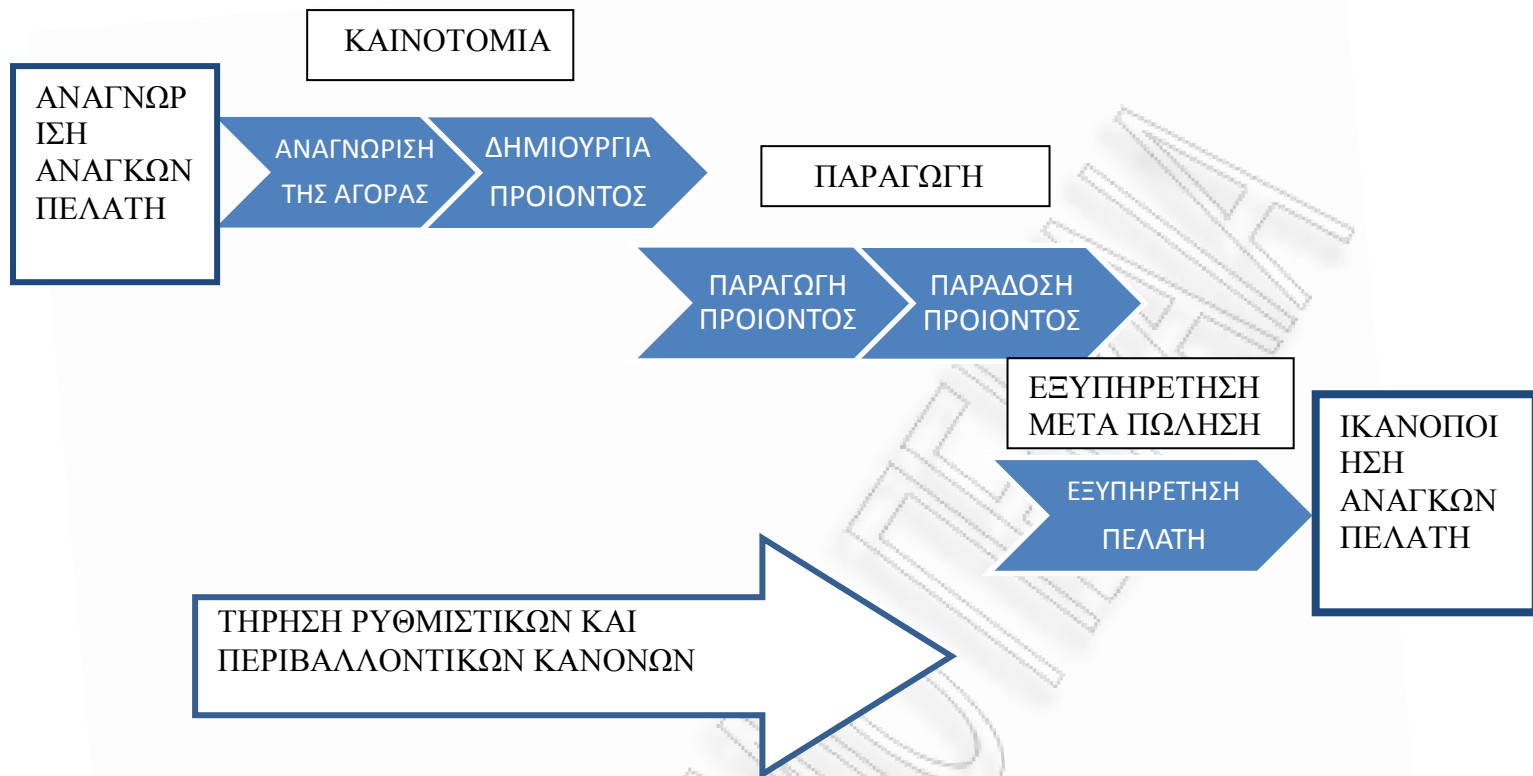
Περιλαμβάνει την παραγωγή και την παράδοση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση. Τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης των επιχειρησιακών επιδόσεων, εστίαζαν την προσοχή τους σε αυτό το σημείο της αλυσίδας αξίας. Παρά το γεγονός ότι η μείωση του κόστους και η βελτίωση της παραγωγής, είναι βασικοί στόχοι για μια επιχείρηση, αποτελούν τμήμα μόνο του μοντέλου αλυσίδας αξίας.

- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Αποτελεί για πολλές επιχειρήσεις βασική στρατηγική. Για παράδειγμα, εταιρείες οι οποίες παράγουν πολύπλοκα μηχανήματα προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα στους υπαλλήλους των πελατών για την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση τους.

- Τήρηση ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών κανόνων

Αποσκοπεί στην χάραξη στρατηγικής η οποία θα αναπτύσσει την έννοια της κοινωνικής ευθύνης. Το τμήμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε βιομηχανίες η παραγωγή των οποίων εγκυμονεί περιβαλλοντικούς και όχι μόνο κινδύνους.



**Διάγραμμα 4.1:** Γενικό μοντέλο της αλυσίδας αξίας

**i) Διαδικασία καινοτομίας**

Ορισμένα μοντέλα αλυσίδας αξίας θεωρούν την έρευνα και ανάπτυξη ως υποστηρικτική διαδικασία και όχι ως αρχικό στοιχείο της αλυσίδας αξίας. Αυτό είναι λάθος, καθώς η διαδικασία της καινοτομίας αποτελεί μια κρίσιμη εσωτερική διαδικασία, η οποία αποτελεί μακροχρόνια μέθοδο δημιουργίας αξίας με. Όταν αυτή η διαδικασία αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά για μια επιχείρηση, μπορεί να της προσδώσει μεγαλύτερο πλεονέκτημα απ' ό,τι μια υπεροχή στην παραγωγική διαδικασία. Σε επιχειρήσεις με μεγάλα χρονικά διαστήματα έρευνας και ανάπτυξης, όπως φαρμακευτικές, λιπασμάτων κλπ. η διαδικασία αυτή αποκτά μεγάλη σημασία. Όσο πιο γρήγορα τα προϊόντα φθάσουν στο στάδιο της παραγωγής τόσο μεγαλύτερα είναι τα περιθώρια κέρδους. Επίσης, οι δυνατότητες μείωσης του κόστους κατά την παραγωγική διαδικασία είναι περιορισμένες καθώς το μεγαλύτερο μέρος του κόστους συντελείται κατά το στάδιο της έρευνας και ανάπτυξης.

Η διαδικασία της καινοτομίας αποτελείται από δυο στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο η επιχείρηση πραγματοποιεί έρευνα αγοράς για να εντοπίσει το μέγεθος της, τις προτιμήσεις των πελατών και πιθανές αποδεκτές τιμές των νέων προϊόντων. Επίσης, αναζητούνται ευκαιρίες για προϊόντα και υπηρεσίες που η

επιχείρηση δύναται να προσφέρει. Οι εταιρείες δεν αρκεί να ικανοποιήσουν τους πελάτες, να τους συναρπάσουν απαντώντας στα κάτωθι ερωτήματα:

- Ποια χαρακτηριστικά οι πελάτες θα εκτιμούν στα μελλοντικά προϊόντα;
- Πως θα προλάβουν τον ανταγωνισμό στην παράδοση των προϊόντων με τα ζητούμενα χαρακτηριστικά;

Πολλοί ερευνητές για την ανάλυση των αναγκών των πελατών χρησιμοποιούν τις επτά συνιστώσες της ποιότητας (αξιοπιστία, επίδοση, τεχνικά χαρακτηριστικά, συμμόρφωση ως προς τα τεχνικά χαρακτηριστικά, αντοχή, χρησιμότητα, αισθητική). Επίσης, η χρήση εργαλείων όπως η ανάλυση SWOT, η οποία εξετάζει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, και το Quality Function Deployment (QFD), το οποίο μετατρέπει τις απαιτήσεις των πελατών σε τεχνικά χαρακτηριστικά για την βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρεία στην εξεύρεση ευκαιριών.

Το δεύτερο στάδιο συνίσταται στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων βάση των συλλεγμένων πληροφοριών της έρευνας αγοράς. Εδώ πραγματοποιούνται:

- Η βασική έρευνα για την ανάπτυξη καινοτόμων, νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η εφαρμοσμένη έρευνα για την εκμετάλλευση της υπάρχουσας τεχνολογίας προς παραγωγή της επόμενης γενιάς προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η προσπάθεια ανάπτυξης οικονομοτεχνικά βέλτιστων διαδικασιών παραγωγής των νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Κατά το παρελθόν, τα συστήματα αξιολόγησης εστίαζαν περισσότερο την προσοχή τους στην παραγωγική διαδικασία καθώς το μυστικό για την επιτυχία συνδεόταν με τις μεγάλες ποσότητες παραγωγής. Τα σημερινά δεδομένα όμως, επιτάσσουν ότι αν μια επιχείρηση θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θα πρέπει να παράγει καινοτόμα προϊόντα. Γι' αυτό το λόγο σήμερα πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις επενδύουν πολλά περισσότερα χρήματα σε έρευνα και ανάπτυξη απ' ό,τι στην παραγωγή. Η παραγωγή ελεγχόταν μέσω του συστήματος αξιολόγησης και μέτρησης, ενώ το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης μέσω ελάχιστων δεικτών, καθώς η σχέση μεταξύ των εισερχόμενων

πόρων (μηχανήματα, υλικά) και των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων (προϊόντα) του τμήματος αυτού είναι πιο ασαφής και αβέβαιη σε σύγκριση με τις παραγωγικές διαδικασίες που υπάρχουν κανόνες για τη μετατροπή εργασίας, υλικών και χρήσης μηχανημάτων σε προϊόντα.

#### *Δείκτες βασικής και εφαρμοσμένης έρευνας*

Αυτήν την κατηγορία δεικτών χρησιμοποιούν βιομηχανικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές. Τέτοιοι δείκτες είναι:

- Ποσοστό των πωλήσεων από νέα προϊόντα.
- Εισαγωγή νέων προϊόντων σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.
- Εισαγωγή νέων προϊόντων σε σύγκριση με το προγραμματισμένο πλάνο.
- Παραγωγικές δυνατότητες.
- Απαιτούμενος χρόνος για ανάπτυξη της νέας γενιάς προϊόντων.

#### *Δείκτες ανάπτυξης προϊόντος*

Η λογική αυτής της κατηγορίας δεικτών είναι ότι σε κάθε βήμα παραγωγής ενός προϊόντος μπορούν να ορισθούν δείκτες επίδοσης (αριθμός τμημάτων του προϊόντος που πέρασαν στο επόμενο στάδιο προς αυτά που εισήχθησαν), χρόνου ολοκλήρωσης (πόσο τα διάφορα μέρη του προϊόντος έμειναν σε κάθε στάδιο) και κόστους (κόστος κάθε σταδίου). Σε όλους αυτούς τους δείκτες δίνονται συγκεκριμένοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν.

#### ii) Διαδικασία παραγωγής

Η διαδικασία παραγωγής αντιπροσωπεύει το βραχυχρόνιο τρόπο δημιουργίας αξίας σε μια επιχείρηση. Ξεκινά με την αποδοχή της παραγγελίας του πελάτη και τελειώνει με την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτή η διαδικασία επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα, στην σταθερότητα και στην χρονική ακρίβεια της παράδοσης.

Η χρήση των παραδοσιακών οικονομικών δεικτών για την μέτρηση της παραγωγικής διαδικασίας, όπως αποδοτικότητα εργαζομένων, αποδοτικότητα μηχανημάτων, υπολογισμός σταθερού κόστους, παρουσιάζει ορισμένα λειτουργικά προβλήματα καθώς οι απαιτήσεις των τελευταίων χρόνων είναι διαφορετικές και συνίστανται σε μικρούς κύκλους ζωής των προϊόντων, υψηλή

ποιότητα και εστίαση στον πελάτη. Επομένως, αυτοί οι δείκτες θα πρέπει να συνδυαστούν με δείκτες ποιότητας και χρόνου παραγωγής. Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αξιολογούν τα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε παραγωγικής διαδικασίας και κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας που παράγουν. Αυτά τα λειτουργικά χαρακτηριστικά (εκτός του χρόνου ανταπόκρισης, της ποιότητας και του κόστους) θα πρέπει να περιέχονται στο BSC.

### *Χρόνος*

Οι βιομηχανικές εταιρείες έχουν δύο τρόπους για γρήγορη και αξιόπιστη ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Ο πρώτος τρόπος έχει να κάνει με την αποδοτική αξιόπιστη, χωρίς σφάλματα και νεκρούς χρόνους διαδικασία παραγωγής. Ο δεύτερος τρόπος συνδέεται με την παραγωγή και αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων, με στόχο την άμεση ικανοποίηση του πελάτη. Ο πρώτος τρόπος συνήθως αποτελεί πρακτική χαμηλού κόστους, ενώ ο δεύτερος συνήθως οδηγεί σε υψηλό κόστος παραγωγής και σε αδυναμία γρήγορης ανταπόκρισης σε προϊόντα που δεν είναι έτοιμα στην αποθήκη. Η αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας από τη δεύτερη μέθοδο στην πρώτη αποτελεί στόχο πολλών βιομηχανικών μονάδων και κρίσιμη παράμετρο είναι ο χρόνος ολοκλήρωσης (cycle or throughput time).

Η έναρξη του χρόνου μπορεί να συμπίπτει με:

- Την παραλαβή της εντολής του πελάτη.
- Τον προγραμματισμό της εντολής του πελάτη.
- Την παραγγελία των απαιτούμενων πρώτων υλών για την εντολή του πελάτη.
- Την παραλαβή των πρώτων υλών.
- Την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας.

Όμοια, το τέλος του χρόνου ολοκλήρωσης μπορεί να συμπίπτει με:

- Την ολοκλήρωση της παραγωγής της παραγγελίας.
- Την αναχώρηση των προϊόντων προς τον πελάτη.
- Την παραλαβή των προϊόντων από τον πελάτη.

### *Ποιότητα*

Η μέτρηση της ποιότητας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της παραγωγικής

διαδικασίας. Ως δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

- Μη συμμορφούμενα προϊόντα (ppm)
- Αποδοτικότητα (λόγος παραγόμενων προϊόντων προς τα εισερχόμενα προϊόντα ενός σταδίου)
- Επαναεπεξεργασία μη συμμορφούμενων προϊόντων
- Επιστροφές
- Ποσοστό διεργασιών σε στατιστικό έλεγχο

Ο έλεγχος των συμμορφούμενων προϊόντων, είναι σημαντικός, διότι αυτά επηρεάζουν το κόστος, την ανταπόκριση στις εντολές παραγωγής και τελικά την ικανοποίηση του πελάτη.

### *Κόστος*

Το κόστος είναι πάντα σημαντικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση. Τα παραδοσιακά λογιστικά συστήματα μετρούν τα έξοδα και την απόδοση εργαζομένων, συγκεκριμένων διεργασιών και τμημάτων, αλλά αποτυγχάνουν να κοστολογήσουν διατμηματικές, ολοκληρωμένες διαδικασίες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η αγορά πρώτων υλών και ο προγραμματισμός παραγωγή που απαιτεί πόρους από διάφορα τμήματα. Μόνο μετά την έλευση του κοστολογικού συστήματος ABC έγινε δυνατή η κοστολόγηση ολόκληρων διαδικασιών.

### iii) Διαδικασία εξυπηρέτηση, μετά την πώληση

Το τελευταίο στάδιο της αλυσίδας αξίας είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Αυτή περιλαμβάνει τις εγγυήσεις, τις επισκευές, την διαχείριση ζητημάτων σχετικά με τις πληρωμές. Εταιρείες οι οποίες πωλούν ειδικευμένο εξοπλισμό, γνωρίζουν ότι η παραμικρή βλάβη δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στους πελάτες τους. Γι' αυτόν το λόγο προσφέρουν άμεση και αξιόπιστη επισκευή των βλαβών.

Ως δείκτες μέτρησης των επιδόσεων μια επιχείρησης στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ο χρόνος, το κόστος και η ποιότητα υποστήριξης. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί ως μέτρο το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στο αίτημα του πελάτη και την

τελική επίλυση του προβλήματος.

iv) Διαδικασία τήρησης των ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών κανόνων

Τέλος, σημαντική διάσταση είναι η περιβαλλοντική επίδοση της εταιρείας. Η χρησιμοποίηση επικίνδυνων ουσιών για το περιβάλλον και δημιουργία παραπροϊόντων δύναται να διαταράξει τις σχέσεις της επιχείρησης με κοινωνικές ομάδες ή το κράτος και να οδηγήσει σε διακοπή της λειτουργίας της. Δείκτες όπως η ποσότητα των παραγόμενων παραπροϊόντων είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και δικαιολογούν ενέργειες που πιθανόν να αυξάνουν το κόστος παραγωγής.

#### **4.4 ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Η συνιστώσα αυτή αφορά στο πώς θα διαμορφωθούν οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού, ώστε αυτό να μπορεί να ανταποκριθεί στο όραμα και στη στρατηγική της επιχείρησης. Τα μεγέθη που περιλαμβάνονται στη συνιστώσα αυτή, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για να πραγματοποιηθούν όλες οι υπόλοιπες ενέργειες που περιγράφονται στις άλλες τρεις συνιστώσες.

##### **1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Ο σκοπός των τριών προηγούμενων συνιστωσών ήταν να εντοπίσει σημεία στα οποία η επιχείρηση πρέπει να επιδείξει εξαιρετικές επιδόσεις. Σκοπός της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης είναι να προσφέρει την απαραίτητη εσωτερική δομή για την επίτευξη των παραπάνω επιδόσεων. Επιχειρήσεις οι οποίες επιζητούν την επιτυχία θα πρέπει να επενδύσουν στην εσωτερική τους δομή (άνθρωποι, συστήματα, διαδικασίες).

Υπάρχουν τρεις βασικοί δείκτες εργαζομένων:

- η ικανοποίηση του εργαζόμενου
- η διατήρηση του εργαζόμενου
- η παραγωγικότητα του εργαζόμενου.

Εκτός από αυτούς τους βασικούς δείκτες υπάρχουν και οι ειδικοί που αποτελούν τις αιτίες των πρώτων:

- οι ικανότητες των εργαζομένων
- οι ικανότητες των πληροφοριακών συστημάτων
- η παρακίνηση, η εξουσιοδότηση και η ευθυγράμμιση των εργαζομένων.

## 1. Βασικοί δείκτες εργαζομένων

### i) Ικανοποίηση εργαζομένου

Όλες οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων και γενικότερα το ηθικό τους είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι αποτελούν προϋπόθεση για αύξηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών. Έχει παρατηρηθεί ότι εργαζόμενοι οι οποίοι σημειώνουν υψηλές αποδόσεις ως προς τον δείκτη αυτό έχουν περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνεται στις χαμηλόμισθες θέσεις και τους λιγότερο εκπαιδευμένους εργαζόμενους, καθώς αυτές οι κατηγορίες εργαζομένων έρχονται πιο συχνά σε επαφή με τους πελάτες.

Οι εταιρείες μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων με ετήσιες ή μηνιαίες εκθέσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν στοιχεία όπως:

- Συμμετοχή στις αποφάσεις.
- Αναγνώριση της καλής δουλειάς.
- Πρόσβαση σε επαρκείς πληροφορίες που βοηθούν στην εργασία.
- Ενθάρρυνση για δημιουργικότητα.
- Συνολική ικανοποίηση σε σχέση με την εταιρεία.

### ii) Διατήρηση εργαζομένων

Η διατήρηση των εργαζομένων, από την πλευρά της επιχείρησης, αντιπροσωπεύει τον σκοπό της διατήρησης των εργαζομένων εκείνων που θα προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες μακροπρόθεσμα. Η θεωρία υπαγορεύει ότι η επιχείρηση κάνει μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε εργαζόμενους της και κάθε μη επιθυμητή αποχώρηση σημαίνει μείωση του σημαντικού ανθρώπινου δυναμικού της. Οι παλιοί, υπάλληλοι μεταφέρουν τις αξίες της επιχείρησης, την γνώση των εσωτερικών διαδικασιών και την ευαισθησία στις ανάγκες των πελατών. Η διατήρηση των εργαζομένων μετριέται συνήθως με το ποσοστό των αλλαγών στις σημαντικές θέσεις.

### iii) Παραγωγικότητα εργαζομένων

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ένας βασικός δείκτης που αθροίζει



τις επιδράσεις της βελτίωσης των ικανοτήτων των υπαλλήλων, της καινοτομίας, της βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο πιο απλός δείκτης παραγωγικότητας είναι τα έσοδα ανά εργαζόμενο. Όμως, ο δείκτης αυτός παρουσιάζει μειονεκτήματα. Πρώτον, δεν περιλαμβάνει την έννοια του κόστους, καθώς τα έσοδα μπορεί να αυξάνονται αλλά τα κέρδη να μειώνονται γιατί η επιπλέον εργασία που απαιτείται δεν καλύπτει το κόστος. Δεύτερον, η επίτευξη ενός δείκτη που ισούται με κλάσμα είναι δυνατή με δυο τρόπους. Μπορούμε να αυξήσουμε τον αριθμητή (έσοδα) και να διατηρήσουμε τον παρονομαστή (εργαζόμενοι) σταθερό. Εναλλακτικά μπορούμε να μειώσουμε τον παρονομαστή (μείωση εργαζομένων) με πιθανά βραχυπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα και αρνητικές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Ένας άλλος τρόπος μείωσης του παρονομαστή είναι η παραχώρηση διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης σε εξωτερικούς προμηθευτές (outsourcing). Αυτή η απόφαση είναι περισσότερο θέμα στρατηγικής για την επιχείρηση και δεν αφορά τόσο τον δείκτη της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ένας τρόπος απαλλαγής από τον περιορισμό του outsourcing είναι η μέτρηση της προστιθέμενης αξίας ανά εργαζόμενο αναιρώντας τα εξωτερικά αγοραζόμενα υλικά και υπηρεσίες από τα έσοδα. Καλό είναι ο δείκτης αυτός να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλους οικονομικούς δείκτες για την παρακίνηση των εργαζομένων.

## 2. Ειδικοί δείκτες - αιτίες

Αφού βρεθούν οι βασικοί δείκτες (ικανοποίηση, διατήρηση, παραγωγικότητα) θα πρέπει να αναγνωριστούν οι αιτίες που οδηγούν αυτούς τους δείκτες. Οι αιτίες συνήθως προέρχονται από τρεις κρίσιμες ομάδες: την επανεκπαίδευση του προσωπικού, τις ικανότητες των πληροφοριακών συστημάτων και την παρακίνηση, εξουσιοδότηση, ευθυγράμμιση των εργαζομένων. (Πίνακας 5.1)

Ικανότητες Προσωπικού	Δομή Τεχνολογίας	Κλίμα Δράσης
Στρατηγικές ικανότητες	Στρατηγικές τεχνολογίες	Κύκλος κρίσιμων αποφάσεων
Επίπεδο εκπαίδευσης	Στρατηγικές βάσεις Δεδομένων	Στρατηγική εστίαση
Εκπαιδευτικό προσωπικό	Διατήρηση, καταγραφή εμπειρίας	Εξουσιοδότηση προσωπικού
	Πατέντες	Ευθυγράμμιση προσωπικού
	Ειδικά λειτουργικά συστήματα	Ηθικό
		Ομαδικότητα

Πίνακας 4.2: Ειδικοί Δείκτες- Αιτίες

i) Εκπαίδευση προσωπικού

Κατά την δημιουργία και εφαρμογή του BSC, πολλές εταιρείες υφίστανται ριζικές αλλαγές, καθώς οι υπάλληλοι τους πρέπει να αναλάβουν νέες ευθύνες για να επιτευχθούν οι στόχοι των υπόλοιπων συνιστωσών.

Η απαίτηση για εκπαίδευση έχει δύο συνιστώσες: το επίπεδο της απαιτούμενης επανεκπαίδευσης και το ποσοστό του προσωπικού που την χρειάζεται. Όταν ο βαθμός της επανεκπαίδευσης είναι μικρός, η απλή εκπαίδευση είναι επαρκής. Τότε η επανεκπαίδευση δεν είναι κρίσιμος παράγοντας για να εισέρθει στο BSC. Υπάρχει περίπτωση όμως να απαιτείται επανεκπαίδευση υψηλού επιπέδου για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ένα νέο δείκτη, που ονομάζεται λόγος κάλυψης στρατηγικών θέσεων εργασίας. Μετράει τον αριθμό των υπαλλήλων που έχουν τα προσόντα για ειδικές στρατηγικές εργασίες σε σχέση με τις αναμενόμενες ανάγκες. Τα συγκεκριμένα προσόντα που απαιτεί κάθε θέση εργασίας καθορίζονται ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων. Συνήθως, ο δείκτης αποκαλύπτει το σημαντικό κενό ανάμεσα στις μελλοντικές ανάγκες και στις σημερινές ικανότητες. Το κενό σηματοδοτεί το σχεδιασμό των στρατηγικών προγραμμάτων από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού.

## ii) Ικανότητες πληροφοριακών συστημάτων

Οι ικανότητες των εργαζομένων είναι απαραίτητες για την επιτυχία της πελατειακής συνιστώσας και της συνιστώσας των εσωτερικών διαδικασιών, αλλά δεν είναι επαρκής. Η ακριβής πληροφόρηση όσον αφορά τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις οικονομικές επιπτώσεις, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Τα κορυφαία στελέχη μιας εταιρείας χρειάζονται έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για το σύνολο των σχέσεων της επιχείρησης με τον πελάτη. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι του τμήματος παραγωγής χρειάζονται άμεση πληροφόρηση για το προϊόν ή την υπηρεσία που μόλις παράχθηκε. Μόνο με αυτήν την ανατροφοδότηση πληροφοριών μπορούν τα προγράμματα βελτίωσης να μειώσουν τα μη συμμορφούμενα προϊόντα και να βελτιστοποιήσουν τις διεργασίες όσον αφορά το κόστος και τον χρόνο.

Πολλές εταιρείες έχουν ορίσει ένα δείκτη για τα πληροφοριακά συστήματα, το λόγο κάλυψης στρατηγικών αποφάσεων. Ο δείκτης εκτιμά την υπάρχουσα διαθεσιμότητα πληροφοριών προς τις ανάγκες. Στοιχεία που συνθέτουν αυτό το δείκτη μπορεί να είναι το ποσοστό των διαδικασιών της παραγωγής με άμεσες πληροφορίες κόστους, χρόνου, ποιότητας ή το ποσοστό των υπαλλήλων πρώτης γραμμής με πρόσβαση σε πληροφορίες για τους πελάτες.

## iii) Παρακίνηση, εξουσιοδότηση και ευθυγράμμιση ανθρώπινου δυναμικού.

Ακόμη και καταρτισμένοι υπάλληλοι, με πρόσβαση στις πληροφορίες δεν θα συνεισφέρουν στην επιτυχία της επιχείρησης εάν δεν έχουν τη σωστή παρακίνηση και εάν δεν έχουν την ελευθερία λήψης αποφάσεων. Η παρακίνηση, η εξουσιοδότηση και η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν την τρίτη ομάδα σημαντικών παραγόντων.

## iv) Δείκτες προτάσεων εργαζομένων και υλοποίησης τους

Ένας απλός δείκτης, ο οποίος μετράει την παρακίνηση και εξουσιοδότηση των εργαζομένων, είναι ο αριθμός των προτάσεων ανά εργαζόμενο που μετρά τη συνεχή συμμετοχή των εργαζομένων στην προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης της. Ένας συμπληρωματικός δείκτης είναι ο αριθμός των προτάσεων των εργαζομένων που εφαρμόστηκαν. Έτσι ανιχνεύεται η ποιότητα των προτάσεων και ενισχύεται η επικοινωνία μέσα στην εταιρεία γιατί αποδεικνύεται ότι οι προτάσεις λαμβάνονται

σοβαρά.

ν) Δείκτες βελτίωσης

Οι εργαζόμενοι μπορούν να καταθέτουν προτάσεις βελτίωσης σε τομείς όπως η μείωση των εξόδων, βελτίωση της ποιότητας, χρόνος, η αποδοτικότητα κτλ. Ο δείκτης half life μετράει τον απαιτούμενο χρόνο για τη βελτίωση μιας διαδικασίας κατά 50%. Εφαρμόζεται σε οποιονδήποτε δείκτη (κόστους, ποιότητας, χρόνου) που επιθυμεί η διοίκηση να μειώσει στο μηδέν όπως χαμένος χρόνος παραγωγής, αργοπορημένες παραδόσεις, χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων. Βασίζεται στην υπόθεση του σταθερού ρυθμού μείωσης των ελαττωμάτων με την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας.

Μια επιχείρηση μετρώντας τον αριθμό των προτάσεων που υλοποιήθηκαν επιτυχημένα και το ποσοστό των βελτιώσεων που έγιναν σε κρίσιμες διαδικασίες είναι καλά μέτρα των αποτελεσμάτων για τον στόχο της οργανωσιακής και ατομικής ευθυγράμμισης.

vi) Δείκτες ατομικής και εταιρικής ευθυγράμμισης

Οι δείκτες ατομικής και εταιρικής ευθυγράμμισης εστιάζουν στην ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων και των διάφορων τμημάτων με τους στόχους που πηγάζουν από το BSC. Μια επιχείρηση έχει δυο στόχους ως προς την διάχυση του BSC από την ανώτατη διοίκηση στα κατώτερα στρώματα:

- Την ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων και των συστημάτων αμοιβής με τους στόχους του BSC.
- Την δημιουργία και εφαρμογή δεικτών ομαδικής απόδοσης.

Σε πρώτη φάση η επιχείρηση καθορίζει το περιεχόμενο και το πλαίσιο του BSC. Στην συνέχεια, να στελέχη αναπτύσσουν δείκτες για τα τμήματα ευθύνης τους και δείκτες αξιολόγησης της διάχυσης του BSC στα κατώτερα επίπεδα διοίκησης. Ο αρχικός δείκτης αξιολόγησης της διάχυσης ήταν το ποσοστό της ανώτατης διοίκησης που εφαρμόζει το BSC. Στη δεύτερη φάση, ο δείκτης αλλάζει σε ποσοστό των υπαλλήλων που εφαρμόζει το BSC. Στην τρίτη φάση, η ανώτατη διοίκηση καθορίζει συγκεκριμένους στόχους τόσο για την οικονομική όσο και για τις άλλες συνιστώσες συνδέοντας το σύστημα αμοιβών με την επιτυχία των στόχων. Ένα βήμα πριν από την μέτρηση της παρακίνησης και ευθυγράμμισης τους είναι η μέτρηση της γνώσης

τους ως προς το BSC.

vii) Δείκτες ομαδικής επίδοσης

Ως δείκτες μέτρησης της ομαδικής επίδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι εξής:

- Εσωτερική έκθεση για την ομαδικότητα: Έκθεση των εργαζομένων για το βαθμό που οι SBU δημιουργούν ευκαιρίες και υποστηρίζουν η μια την άλλη.
- Επίπεδο αμοιβαίου κέρδους: ανίχνευση του βαθμού που η επιχείρηση δημιουργεί σχέσεις αμοιβαίου κέρδους με άλλους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή πελάτες.
- Αριθμός υποχρεώσεων που απαιτούν ομαδική εργασία: αριθμός των σχεδίων στις οποίες συμμετέχουν περισσότερες της μια SBU.
- Ποσοστό επιχειρηματικών σχεδίων που αναπτύχθηκαν από ομάδες: ποσοστό SBU που ανέπτυξαν σχέδια με τη βοήθεια κεντρικών υποστηρικτικών πόρων
- Ποσοστό ομάδων με κοινά αλληλοεξαρτώμενα κίνητρα: αριθμός ομάδων των οποίων τα μέλη έχουν κοινούς στόχους και κίνητρα.

#### **4.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΙΤΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΣΕ ΕΝΑ BSC**

Ένα μίγμα από χρηματοοικονομικές και μη ομάδες μέτρων στις προοπτικές δε διαχωρίζει τη Balanced Scorecard από τα υπόλοιπα συστήματα μέτρησης της απόδοσης. Αυτό που είναι ιδιαίτερο στη Balanced Scorecard είναι ότι επικοινωνεί την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο τρόπος που η Balanced Scorecard μεταφράζει την επιχειρησιακή στρατηγική σε μέτρα είναι με το να χρησιμοποιεί τρεις αρχές: σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος, οδηγούς απόδοσης και σύνδεση με τους χρηματοοικονομικούς στόχους.

Όπως δήλωσαν οι Kaplan και Norton (1996b, σ.149) , μία στρατηγική είναι μια ομάδα από υποθέσεις σχετικά με την αιτία και το αποτέλεσμα. Οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μπορεί να εκφραστεί από μία σειρά υποθέσεων. Το παράδειγμα που οι συγγραφείς χρησιμοποιούν έτσι ώστε να συνδέουν βελτιωμένες πωλησιακές τεχνικές των εργαζομένων με υψηλότερα κέρδη είναι τα ακόλουθα:

«Εάν αυξήσουμε την εκπαίδευση των εργαζομένων για τα προϊόντα, τότε θα αποκτήσουν μεγαλύτερη γνώση για όλη τη γκάμα των προϊόντων που μπορούν να πουλήσουν, εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πιο καλά τα προϊόντα, τότε η

αποτελεσματικότητα τους στις πωλήσεις θα βελτιωθεί, εάν η αποτελεσματικότητα τους στις πωλήσεις βελτιωθεί, τότε οι μέσοι όροι των οριακών προϊόντων θα αυξηθεί.» (Kaplan και Norton 1996b, σ. 149)

Σαν αποτέλεσμα καταλήγουν ότι κάθε μέτρο το οποίο επιλέγεται για μια Balance Scorecard πρέπει να είναι στοιχείο από μια αλυσίδα σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος η οποία επικοινωνεί το νόημα της στρατηγικής της μονάδας της επιχείρησης στον οργανισμό. Θα πρέπει ο κάθε δείκτης που επιλέγεται, να αποτελεί και κρίκο της αλυσίδας. Η αλυσίδα αυτή, θα ξεκινά από τους δείκτες της συνιστώσας του εργατικού δυναμικού και θα συνεχίζει συνδέοντας όλους τους υπόλοιπους μέχρι τον τελευταίο δείκτη της οικονομικής συνιστώσας. Η διασύνδεση μεταξύ των δεικτών εξασφαλίζεται με το να υπάρχει μεταξύ τους μια σχέση αιτίας-αποτελέσματος, έτσι ώστε μια μεταβολή σε κάποιο δείκτη να επηρεάζει το συνολικό αποτέλεσμα του BSC. Η σχέση αιτίας-αποτελέσματος που δημιουργείται μεταξύ των δεικτών απόδοσης, σκιαγραφεί τη συγκεκριμένη διαδρομή που θα πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική.

Επιπλέον, η σχέση αιτίας-αποτελέσματος που αναπτύσσεται μεταξύ των δεικτών, λειτουργεί και ως διαγνωστικό μέσο για να εξεταστεί εάν υπάρχει έλλειψη ορισμένων δεικτών που είναι απαραίτητοι για την ολοκλήρωση της στρατηγικής. Ακολουθώντας την πορεία, με αφετηρία ένα δείκτη της συνιστώσας του εργατικού δυναμικού και τελικό προορισμό τον τελευταίο δείκτη της οικονομικής συνιστώσας, διαπιστώνεται εάν στη διαδρομή αυτή υπάρχουν κενά τα οποία θα πρέπει να καλυφθούν από νέους «αντικειμενικούς σκοπούς» και δείκτες.

Τελικά, οι Kaplan και Norton (1996b) δίνουν έμφαση στο γεγονός ότι όλες οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος πρέπει να οδηγούν σε χρηματοοικονομικούς σκοπούς. Δεν υπονομεύουν τη σημασία της χρηματοοικονομικής προοπτικής και τονίζουν ότι εάν ο σκοπός δεν είναι η βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης αργά ή γρήγορα ο οργανισμός θα χάσει τους στρατηγικούς στόχους του.

#### **4.6 BSC ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ**

Πολλές από τις επιχειρήσεις που αρχικά υιοθέτησαν το BSC ως ένα σύστημα μέτρησης των επιχειρησιακών επιδόσεων, στην πορεία διέγνωσαν την ικανότητά του να αποτελέσει και σημαντικό εργαλείο για της εφαρμογή της στρατηγικής. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε τους Kaplan και Norton να δώσουν έμφαση και στη διάσταση του BSC

ως στρατηγικό εργαλείο. Σύμφωνα με τους εμπνευστές του BSC οι επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν για να διεκπεραιώσουν ορισμένες κρίσιμες διοικητικές διαδικασίες οι οποίες εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

<b>1.Αποσαφήνιση και ‘μετάφραση’ του οράματος και της στρατηγικής</b>	- Επίτευξη συμφωνίας - Αποσαφήνιση οράματος
<b>2.Επικοινωνία και διασύνδεση</b>	- Επικοινωνία και εκπαίδευση - Στοχοθεσία και αποσύνθεση - Σύνδεση ανταμοιβών με μέτρα απόδοσης
<b>3.Σχεδιασμός και στοχοθεσία</b>	- Οριοθέτηση στόχων - Ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών - Κατανομή πόρων - Εγκαθίδρυση σημαντικών δεικτών
<b>4.Στρατηγική ανατροφοδότηση και μάθηση</b>	- Άρθρωση του κοινού οράματος - Προμήθεια στρατηγικής ανατροφοδότησης - Διευκόλυνση αναθεώρησης της στρατηγικής και της μάθησης

**Πίνακας 4.3: Κρίσιμες στρατηγικές διαδικασίες**

Έτσι, το BSC συμβάλλει εκτός από τον προσδιορισμό της επίδοσης μιας επιχείρησης και στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της. Ο σχεδιασμός του με τέτοιο τρόπο που να αναλύει και να επεξηγεί μέσα από «αντικειμενικούς σκοπούς», δείκτες απόδοσης, στόχους και πρωτοβουλίες τι πραγματικά επιδιώκεται με τη στρατηγική, συμβάλλει καθοριστικά στο να ευθυγραμμιστούν όλα τα μέλη της επιχείρησης προς τη σωστή κατεύθυνση για την αποτελεσματική της εφαρμογή.

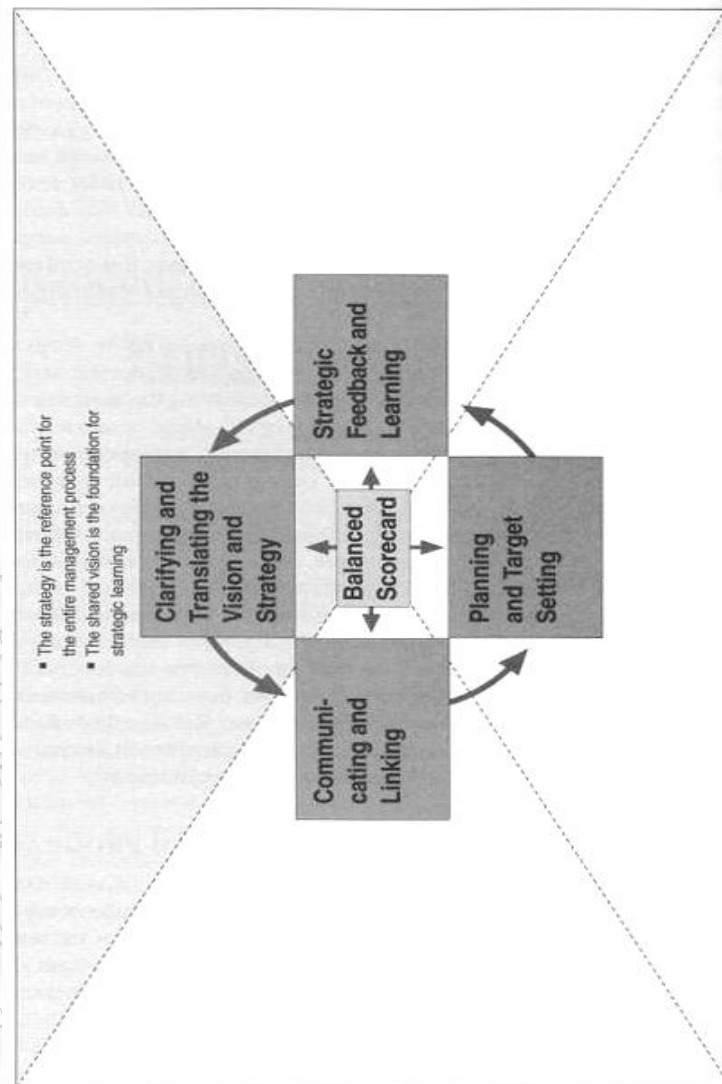
#### **4.7 ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ BSC ΣΑΝ ΕΝΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

Η πρώτη νέα διαδικασία<sup>5</sup>, Διάγραμμα 4.2, *–μεταφράζοντας το όραμα –* βοηθά τους διευθυντές να ξεκαθαρίσουν τι είναι πίσω από το όραμα και την αποστολή και να μεταφράσουν τη στρατηγική σε λειτουργικούς όρους και σκοπούς που είναι γνωστοί σε όλους μέσα σε έναν οργανισμό. Η δεύτερη διαδικασία – *επικοινωνία και σύνδεση* – έχει σχέση με το να φτάσει η στρατηγική σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού με το να τη συνδέει με τους στόχους του κάθε τμήματος και του κάθε ατόμου όπως επίσης και με τους βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Η

<sup>5</sup> Kaplan and Norton (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review

τρίτη διαδικασία, η οποία διευκολύνεται από την Balanced Scorecard, είναι ο - επιχειρησιακός σχεδιασμός. Σε αυτήν τη διαδικασία, οι εταιρίες ενοποιούν τα επιχειρησιακά και χρηματοοικονομικά σχέδια με τη χρησιμοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί για τα μέτρα της BSC για τον επιμερισμό των πόρων και να θέσουν προτεραιότητες. Η τέταρτη διαδικασία έχει σχέση με -ανατροφοδότηση και εκπαίδευση. Σε αυτήν τη διαδικασία η BSC είναι το κέντρο του συστήματος της διοίκησης της εταιρίας, και επιτρέπει στους διευθυντές να αξιολογούν τη στρατηγική, χρησιμοποιώντας την ανατροφοδότηση από τις τέσσερις προοπτικές.

**Διάγραμμα 4.2: Balanced Scorecard σαν ένα Σύστημα Διοίκησης**  
Πηγή: Kaplan και Norton (1996b, σ.196)



Η προστιθέμενη αξία από τη Balanced Scorecard σαν ένα σύστημα διοίκησης είναι ότι λαμβάνει υπόψη όλους τους παράγοντες κλειδιά της επιχείρησης,



αναγνωρίζοντας και εκμεταλλεύοντας τους συνδέσμους που φέρνουν επιτυχία. Οι Hoffecker και Goldenberg (1994) δίνουν έμφαση ότι ο αντίκτυπος από μια απόφαση σε έναν τομέα στους άλλους τομείς μπορεί να αναγνωριστεί πριν ακόμα από την εκτέλεση των αποφάσεων, προσφέροντας πιο στρατηγικό management από τα υπόλοιπα συστήματα management. Αυτή η ολιστική προσέγγιση έχει σαν αποτέλεσμα σε καλύτερη απόδοση, που είναι το αποτέλεσμα μιας πιο πληροφορημένης διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

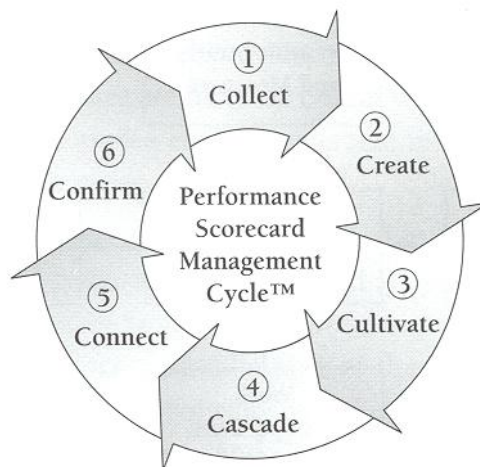
Οι Moorai *et al.* (1999) χρησιμοποιούν τους ορισμούς του Simons (1990) για στρατηγικά συστήματα ελέγχου για να δοκιμάσει εάν η Balanced Scorecard μπορεί να θεωρηθεί σαν τέτοιο. Σύμφωνα με τον Simons (1990) υπάρχουν τρεις τύποι συστημάτων management. Ο πρώτος τύπος είναι τα *διαγνωστικά συστήματα ελέγχου*, τα οποία περιοδικά και συστηματικά μετρούν την πρόοδο εναντίον των σχεδίων; γι' αυτό εκείνα τα συστήματα επικεντρώνονται σε παλιές στρατηγικές. Τα *συστήματα ελέγχου που αλληλεπιδρούν*, είναι εκείνα που απαιτούν κανονική προσοχή και συζήτηση από πλευράς management μέσα στα πλαίσια του οργανισμού, γι' αυτό επικεντρώνονται στη μορφοποίηση μελλοντικών στρατηγικών. Η τρίτη κατηγορία συστημάτων management περιγράφονται σαν *συνοριακά συστήματα ελέγχου*, τα οποία είναι σχεδιασμένα να επικοινωνούν τα όρια επιτρεπτής δραστηριότητας στον οργανισμό. Ο Moorai *et al.* (1999) συμπεραίνουν ότι, η Balanced Scorecard περιέχει στοιχεία και από του τρεις τύπους συστημάτων ελέγχων και δίνει στους διευθυντές τη δυνατότητα να συνδυάζουν όλα τα συστήματα ελέγχων; γι' αυτό είναι ένα στρατηγικό σύστημα ελέγχου που προσθέτει αξία στη διοίκηση.

Οι Malina και Selto (2000) δηλώνουν ότι για τη Balanced Scorecard, να θεωρηθεί σαν ένα διοικητικό σύστημα ελέγχου πρέπει να είναι ικανό να προωθεί στρατηγική ευθυγράμμιση και να δίνει θετικά κίνητρα. Πιο συγκεκριμένα, για να αποκτήσει στρατηγική ευθυγράμμιση, η Balanced Scorecard πρέπει να συμβιβάζει « μια περιεκτική αλλά φειδωλή ομάδα μέτρων της απόδοσης που συνδέονται με τη στρατηγική, σημαντικά μέτρα απόδοσης συνδεδεμένα με αποτελέσματα αξίας του οργανισμού και αποτελεσματικά ακριβή και επαληθεύσιμα μέτρα απόδοσης.» Δεύτερον, για περισσότερη προώθηση θετικών κινήτρων μια αποτελεσματική συσκευή συστήματος διοικητικού ελέγχου πρέπει να έχει τα ακόλουθα: Μέτρα απόδοσης που αντανakλούν τις ελεγχόμενες δραστηριότητες των διευθυντών, στόχοι απόδοσης που προκαλούν αλλά μπορούν να επιτευχθούν και τέλος μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με αμοιβές γεμάτες σημασία.

#### 4.8 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ BSC

Σύμφωνα με τους Chang και Morgan (2000) η ανάπτυξη της scorecard περιλαμβάνει μια διαδικασία έξι φάσεων:

Διάγραμμα 4.3 :Η απόδοση του κύκλου διοίκησης της Scorecard



Πηγή: Chang και Morgan (2000, σ.24.)

##### **Φάση 1: Συλλογή**

Στη φάση συλλογής οι διευθυντές χρειάζεται να συλλέγουν εισροές για τη Scorecard από τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και τους σκοπούς από τα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης. Σε αυτήν τη φάση οι διευθυντές χρειάζονται επίσης να αναγνωρίσουν αποτελέσματα για ομάδες εργασίας, κεντρικές διαδικασίες έργου, προσδοκίες πελατών και απαιτήσεις προμηθευτών.

##### **Φάση 2: Δημιουργία**

Σε αυτήν τη φάση, η ομάδα που είναι υπεύθυνη για το project δημιουργεί τη Scorecard με τον προσδιορισμό περιοχών αποτελέσματος και σχετικά μέτρα. Οι περιοχές κλειδιά αποτελέσματος πρέπει να προέρχονται από τη στρατηγική της επιχείρησης και είναι μοναδικές για κάθε επιχείρηση.

##### **Φάση 3: Επεξεργασία**

Σε αυτό το στάδιο η scorecard συστηματικά παρατηρείται και η απόδοση της επιχείρησης ελέγχεται. Δεδομένα για τα μέτρα συλλέγονται και κατάλληλοι στόχοι θέτονται. Επίσης σκοποί και μέτρα επεξεργάζονται για να είναι πιο σχετικά και προσανατολισμένα προς το αποτέλεσμα.

#### **Φάση 4: Ανατροφοδότηση**

Μέσω αυτής της φάσης οι σύνδεσμοι μεταξύ των μέτρων δυναμώνουν, η ορατότητα της επιχειρησιακής απόδοσης βελτιώνεται και οι προσπάθειες ευθυγραμμίζονται προς τους στόχους της επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο καθιερώνονται και οι ομαδικές scorecards εργασίας.

#### **Φάση 5: Σύνδεση**

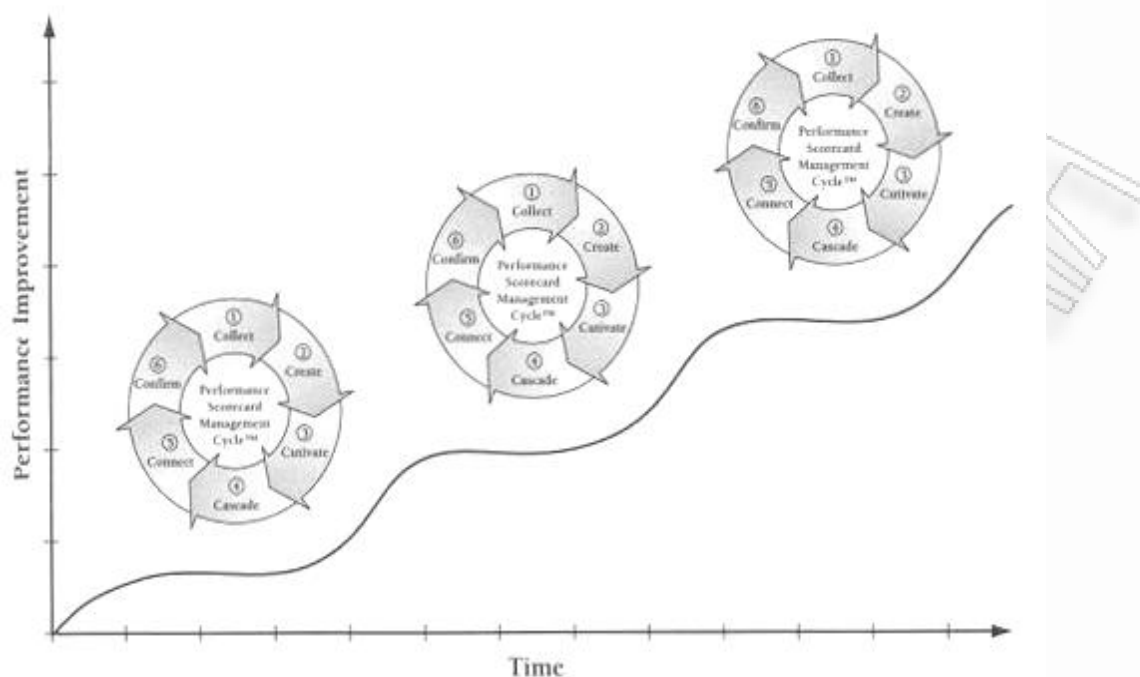
Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι διευθυντές συνδέουν τους σκοπούς και τα μέτρα σε κάθε εργαζόμενο με το να αναπτύσσει ατομικά σχέδια απόδοσης. Οι εργαζόμενοι συσχετίζουν τις προσπάθειες τους με τα αποτελέσματα των scorecard και χρησιμοποιούν την ανατροφοδότηση για να οδηγήσουν βελτιώσεις και αποτελέσματα στους επιχειρησιακούς στόχους.

#### **Φάση 6: Επιβεβαίωση**

Στη φάση επιβεβαίωσης οι διευθυντές χρειάζεται να επικυρώνουν την αποτελεσματικότητα των μέτρων. Εκτιμούν εάν έχουν το σωστό τύπο και το σωστό αριθμό μέτρων. Επίσης, αποκτούν περισσότερη κατανόηση για τον τρόπο που δουλεύει η scorecard, πώς τα μέτρα συνδέονται μαζί και τι πρέπει να γίνει για να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η διαδικασία των 6 φάσεων πρέπει να είναι μια συνεχή εφαρμογή για τον οργανισμό ώστε να συνεχίσει να βελτιώνει την επιχειρησιακή απόδοση μέσα στο χρόνο.

Διάγραμμα 4.4 : Εφαρμογή της Scorecard στο διοικητικό κύκλο απόδοσης μέσα στο χρόνο



Πηγή: Chang και Morgan (2000, σ.24.)

#### 4.9 ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΕΝΟΣ BSC

Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την οικοδόμηση ενός BSC ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο θα παρουσιαστεί συνοπτικά μια διαδικασία τεσσάρων βημάτων η οποία μπορεί να εφαρμοσθεί σε πολλούς οργανισμούς, ενθαρρύνοντας την αφοσίωση και τη δέσμευση των ανώτατων και των κατώτατων στελεχών που θα τους βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων τους.

##### I. Προσδιορισμός της αρχιτεκτονικής της μέτρησης

Ο δημιουργός του BSC πρέπει να κατανοήσει τις υποδιαίρεσεις ολόκληρης της επιχείρησης και να αντλήσει τις απαραίτητες πληροφορίες από τα ανώτερα στελέχη.

##### II. Οικοδόμηση συμφωνίας έναντι των στρατηγικών στόχων

Σε αυτό το βήμα πραγματοποιούνται συναντήσεις με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και αποφασίζεται ποια είναι η αποστολή, το όραμα, οι αξίες και η στρατηγική της επιχείρησης. Στη συνέχεια τίθενται στόχοι και ιεραρχούνται.

##### III. Επιλογή και σχεδιασμός μέτρων

Οι υποομάδες συναντώνται και καθορίζονται οι στόχοι τους.

#### IV. Οικοδόμηση του σχεδίου υλοποίησης

Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης αναπτύσσουν το σχέδιο δράσης και το οριστικοποιούν.

##### Βήμα 1<sup>ο</sup> : Προσδιορισμός της αρχιτεκτονικής της μέτρησης

*Ενέργεια 1<sup>η</sup>: Επιλογή της κατάλληλης οργανωσιακής μονάδας*

Η οικοδόμηση ενός συστήματος BSC αποτελεί δύσκολο καθήκον, τουλάχιστον στην αρχή. Η αρχική διαδικασία οικοδόμησης λειτουργεί καλύτερα όταν σε μια επιχειρηματική μονάδα οι δραστηριότητες της οποίας επεκτείνονται κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας αξίας (παραγωγή, πωλήσεις, καινοτομία, μάρκετινγκ και κανάλια διανομής). Η δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος θα πρέπει να επιτρέπει την δημιουργία χρηματοοικονομικών μέτρων επίδοσης, χωρίς περιπλοκές σχετικά με την κατανομή του κόστους και την μεταφορά των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών από μια ή πολλές οργανωτικές μονάδες.

*Ενέργεια 2<sup>η</sup>: Προσδιορισμός SBU / εταιρικών διασυνδέσεων*

Αφού επιλεγεί η SBU, στη συνέχεια ο δημιουργός του συστήματος θα πρέπει να μάθει τη σχέση της SBU με τις άλλες και με διάφορες υποδιαιρέσεις ολόκληρης της επιχείρησης. Σημαντικές πληροφορίες αντλούνται από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης σχετικά με:

- Χρηματοοικονομικούς στόχους της SBU (ανάπτυξη, κερδοφορία, χρηματοροές).
- Κυρίαρχα εταιρικά ζητήματα (ποιότητα, καινοτομία, εργασιακές πολιτικές).
- Συνδέσεις με άλλες SBU (κοινοί πελάτες, εσωτερικές σχέσεις πελατών προμηθευτών, ευκαιρίες ενιαίας προσέγγισης προς τους πελάτες)

##### Βήμα 2<sup>ο</sup> : Οικοδόμηση συμφωνίας έναντι των στρατηγικών στόχων

*Ενέργεια 3<sup>η</sup>: Διενέργεια πρώτου γύρου συνεντεύξεων*

Ο δημιουργός του BSC θα πρέπει να ετοιμάσει το προπαρασκευαστικό υλικό όπως επίσης και έγγραφα σχετικά με το όραμα, την αποστολή και την στρατηγική της εταιρείας αλλά και κάθε SBU. Επίσης θα πρέπει να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε SBU.

Στην συνέχεια ο δημιουργός του συστήματος, μέσω συνεντεύξεων με τα ανώτατα στελέχη (τα οποία έχουν ήδη δει το αρχικό υλικό) έχει την δυνατότητα να διαγνώσει τις απόψεις τους επί των στρατηγικών στόχων της εταιρείας και τις

εμβρυακού σταδίου προτάσεις τους για τα μέτρα του BSC κατά μήκος των τεσσάρων συνιστωσών. Με αυτόν τον τρόπο η ανώτατη διοίκηση αρχίζει να σκέφτεται για την μετάφραση της στρατηγικής και των στόχων σε προσδιορίσιμα μέτρα, για τις ανησυχίες που μπορεί τ' άτομα να έχουν για την ανάπτυξη και υλοποίηση του BSC καθώς και για τις δυνητικές συγκρούσεις ανάμεσα στους βασικούς συμμετέχοντες είτε αναφορικά με τις απόψεις τους για τη στρατηγική και τους στόχους είτε σε προσωπικό είτε σε δια λειτουργικό επίπεδο.

#### *Ενέργεια 4<sup>η</sup>: Συνάντηση σύνθεσης*

Μετά την διενέργεια των συνεντεύξεων, ο δημιουργός και τα άλλα μέλη της ομάδας σχεδιασμού αναλύουν τις απαντήσεις των συνεντεύξεων και αναπτύσσουν έναν κατάλογο όπου παρουσιάζονται με ιεραρχία οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και για τις τέσσερις συνιστώσες. Αυτός ο κατάλογος θα αποτελέσει την βάση για την πρώτη συνάντηση της ανώτατης διοίκησης.

#### *Ενέργεια 5<sup>η</sup>: Συνάντηση στελεχών: Πρώτος γύρος*

Σκοπός αυτής της ενέργειας είναι η ανώτατη διοίκηση να προσδιορίσει 3 με 4 στρατηγικούς στόχους για κάθε συνιστώσα, με λεπτομερειακή, περιγραφική δήλωση για κάθε στόχο και ένα κατάλογο δυνητικών μέτρων για κάθε στόχο. Μετά τη συνάντηση, ο δημιουργός ετοιμάζει και κατανέμει ένα συνεδριακό έγγραφο που συνοψίζει τα επιτεύγματα και καταγράφει την σύνθεση και τον αρχηγό των τεσσάρων υποομάδων

### Βήμα 3<sup>ο</sup> : Επιλογή και σχεδιασμός μέτρων

#### *Ενέργεια 6<sup>η</sup> : Συναντήσεις υποομάδων*

Η κάθε υποομάδα θα πρέπει να επιτύχει τέσσερις βασικούς στόχους:

1. Επανακαθορισμός της διατύπωσης των στρατηγικών στόχων σε εναρμόνιση με τις προθέσεις που εκφράστηκαν στην πρώτη συνάντηση στελεχών.
2. Για κάθε στόχο, προσδιορισμός του μέτρου ή των μέτρων που καλύτερα μεταδίδουν την επίτευξη του στόχου.
3. Για κάθε προτεινόμενο μέτρο, προσδιορισμός των πηγών της αναγκαίας πληροφόρησης και των ενεργειών που μπορεί να απαιτηθούν προκειμένου να κάνουν αυτές τις πληροφορίες προσβάσιμες.
4. Για κάθε συνιστώσα, προσδιορισμός των βασικών συσχετίσεων ανάμεσα στα μέτρα εντός της συνιστώσας, όπως επίσης ανάμεσα σ' αυτήν τη συνιστώσα και

στις υπόλοιπες. Προσπάθεια εντοπισμού του τρόπου που κάθε μέτρο επηρεάζει το άλλο.

Η τελική εκροή από τις ομάδες θα πρέπει να είναι για κάθε συνιστώσα:

- Ένας κατάλογος των στόχων για τη συνιστώσα, συνοδευόμενος από μια λεπτομερειακή περιγραφή του κάθε στόχου.
- Μια περιγραφή των μέτρων για κάθε στόχο.
- Μια απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο κάθε μέτρο μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να παρουσιαστεί.
- Ένα γραφικό μοντέλο του τρόπου με τον οποίο τα μέτρα συνδέονται εντός της συνιστώσας και με μέτρα ή στόχους άλλων συνιστωσών.

Μια δεύτερη συνάντηση, που εμπλέκει τα ανώτατα στελέχη, τους υφισταμένους τους και ένα μεγάλο αριθμό μεσαίου επιπέδου managers, συνδιαλέγεται σχετικά με το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης και τους προκαταρτικούς στόχους και μέτρα για το BSC. Η εκροή από τις συναντήσεις των υποομάδων θα πρέπει να παρουσιαστεί από τα στελέχη στις υποομάδες και όχι από τον δημιουργό ή εξωτερικούς συμβούλους. Οι παρουσιάσεις βοηθούν στην διαδικασία ανάπτυξης του BSC και συνείδησης κυριότητας των στόχων και των μέτρων.

#### Βήμα 4<sup>ο</sup> : Οικοδόμηση του σχεδίου υλοποίησης

*Ενέργεια 8<sup>η</sup> : Ανάπτυξη του σχεδίου υλοποίησης*

Αυτό το σχέδιο περιλαμβάνει το πώς τα μέτρα πρόκειται να συνδεθούν με τη βάση δεδομένων και τα πληροφοριακά συστήματα, διαχέοντας το BSC σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και διευκολύνοντας της αύξηση δευτέρου επιπέδου μέτρων για αποκεντρωμένες μονάδες.

*Ενέργεια 9<sup>η</sup> : Συνάντηση στελεχών: Τρίτος γύρος*

Τ ανώτατα στελέχη συναντιούνται για τρίτη φορά για την επίτευξη της τελικής συμφωνίας επί του οράματος, των στόχων και των μετρήσεων που αναπτύχθηκαν στις πρώτες δυο συναντήσεις. Επίσης, η συνάντηση στελεχών προσδιορίζει τα προκαταρκτικά προγράμματα δράσης για την επίτευξη των στόχων. Αυτή η διαδικασία συνήθως καταλήγει με την ευθυγράμμιση των διαφόρων πρωτοβουλιών αλλαγής με τους αντικειμενικούς σκοπούς, τα μέτρα

και τους στόχους του BSC.

*Ενέργεια 10<sup>η</sup> : Οριστικοποίηση του σχεδίου δράσης*

Προκειμένου ένα σύστημα BSC να δημιουργεί αξία, θα πρέπει να ενσωματωθεί στο σύστημα διοίκησης της επιχείρησης. Αυτό που συνήθως συνίσταται είναι η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να θέτει σε λειτουργία το σύστημα εντός 60 ημερών. Προφανώς ένα σχέδιο φάση προς φάση θα πρέπει ν' αναπτυχθεί αλλά η καλύτερα διαθέσιμη πληροφόρηση χρησιμοποιηθεί για να δοθεί έμφαση στην διοικητική agenda, σε συνέπεια με τις προτεραιότητες του BSC.

#### **4.10 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

##### **α) Σύνδεση των δεικτών με την στρατηγική**

Οι Kaplan και Norton θεωρούν ότι υπάρχουν τρεις αρχές για την ορθή σύνδεση των δεικτών του BSC με τη στρατηγική:

- Σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος
- Ειδικοί παράγοντες επιτυχίας
- Σύνδεση με οικονομικά αποτελέσματα

##### **i) Σχέσεις: αιτίου - αποτελέσματος**

Η στρατηγική είναι ένα σύνολο υποθέσεων με σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος. Αυτές οι σχέσεις εκφράζονται από μια σειρά προτάσεων με «αν» και «τότε». Για παράδειγμα, η σύνδεση της εκπαίδευσης των πωλητών με σκοπό τα υψηλότερα κέρδη βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις. Αν αυξήσουμε την εκπαίδευση των πωλητών όσον αφορά τα προϊόντα, τότε αυτοί θα έχουν καλύτερη γνώση για όλο το φάσμα τους. Αν έχουν καλύτερη γνώση, τότε θα βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους. Αν βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους, τότε θα αυξηθεί η ποσότητα που πωλούν και θα βελτιωθεί το μείγμα των προϊόντων. Σε ένα ορθά δομημένο BSC, οι σχέσεις (υποθέσεις) μεταξύ των διάφορων σκοπών (δεικτών) πρέπει να είναι σαφείς ώστε οι σκοποί (δείκτες) να μπορούν να διαχειριστούν και να ελεγχθούν. Μια κατάλληλα κατασκευασμένη κάρτα επιδόσεων πρέπει να αφηγείται την ιστορία της στρατηγικής μιας επιχειρηματικής μονάδας μέσω μιας σειράς σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος. Πρέπει να προσδιορίζει και να καθιστά σαφή την σειρά των υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ των



μέτρων αποτελέσματος και των οδηγών απόδοσης εκείνων των αποτελεσμάτων. Κάθε δείκτης θα πρέπει να είναι ένας κρίκος μιας αλυσίδας σχέσεων αιτίου - αποτελέσματος που επικοινωνεί τη στρατηγική της επιχείρησης σε όλα τα μέλη της.

### ii) Ειδικοί δείκτες (οδηγοί επίδοσης)

Όλες οι Ισορροπημένες Κάρτες Επιδόσεων χρησιμοποιούν ορισμένα γενικά μέτρα. Αυτά τα γενικά μέτρα είναι κομβικά μέτρα του αποτελέσματος και απεικονίζουν τους κοινούς στόχους πολλών στρατηγικών, καθώς επίσης και τις παρόμοιες δομές στις επιχειρήσεις. Οι ειδικοί δείκτες είναι μοναδικοί για κάθε SBU και αντιπροσωπεύουν την μοναδικότητα της στρατηγικής. Για παράδειγμα, είναι οι ειδικοί οικονομικοί δείκτες που θα οδηγήσουν στην κερδοφορία, στα τμήματα της αγοράς που θα ανταγωνιστεί η εταιρεία κτλ. Ένα ορθά δομημένο BSC πρέπει να έχει ένα μείγμα βασικών και ειδικών δεικτών. Βασικοί δείκτες χωρίς ειδικούς δεν εξηγούν πως είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων και δεν προσφέρουν γρήγορη ένδειξη για την επιτυχή ή όχι εφαρμογή της στρατηγικής. Αντίστροφα, ειδικοί δείκτες χωρίς βασικούς, μπορεί να οδηγήσουν σε βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις, αλλά αποτυγχάνουν να αποκαλύψουν εάν οι βελτιώσεις αυτές έχουν μεταφραστεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς και τελικά σε καλύτερη οικονομική επίδοση. Μια καλή Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να έχει ένα κατάλληλο μίγμα αποτελεσμάτων και οδηγών απόδοσης που είναι προσαρμοσμένοι στη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας.

### iii) Σύνδεση με οικονομικά αποτελέσματα

Με τον πολλαπλασιασμό των διαφόρων προγραμμάτων, είναι εύκολο για μια επιχείρηση να εστιάσει σε στόχους όπως η ποιότητα, η ικανοποίηση πελατών" η καινοτομία και η εξουσιοδότηση εργαζομένων. Αν και αυτοί οι στόχοι οδηγούν σε βελτίωση της επίδοσης, δεν θα πρέπει να λαμβάνονται ως αυτοτελείς. Ένα σύστημα BSC θα πρέπει να εστιάζει στα οικονομικά αποτελέσματα, όπως η απόδοση επενδυσμένου κεφαλαίου ή στην οικονομική προστιθέμενη αξία. Πολλοί διευθυντές δεν καταφέρνουν να συνδέσουν τα προγράμματα όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας, ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών και η ενδυνάμωση των εργαζομένων με τα αποτελέσματα που επηρεάζουν άμεσα τους πελάτες και τη μελλοντική χρηματοοικονομική απόδοση. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα είναι ότι τέτοιες οργανώσεις τελικά απογοητεύονται από τη έλλειψη ανταπόδοσης από τα προγράμματα αλλαγής τους. Γι' αυτό το λόγο η αλυσίδα αιτίου - αποτελέσματος του

BSC θα πρέπει να συνδέεται με οικονομικούς σκοπούς.

### ***β) Στρατηγικοί και διαγνωστικοί δείκτες***

Το BSC πρέπει να αποτελεί ένα σύστημα εφαρμογής μιας μοναδικής στρατηγικής. Τότε ο αριθμός των δεικτών που χρησιμοποιείται είναι αδιάφορος, καθώς αυτοί ενώνονται σε ένα πλέγμα αιτίου ,-- αποτελέσματος που περιγράφει την στρατηγική. Τα περισσότερα συστήματα BSC έχουν μεταξύ 20 και 25 δείκτες<sup>6</sup>. Παρόλα αυτά ο αριθμός αυτός θεωρείται μικρός για την μέτρηση και έλεγχο των διαφόρων διαδικασιών της επιχείρησης.

Εδώ πρέπει να γίνει διαχωρισμός μεταξύ των στρατηγικών και διαγνωστικών δεικτών. Διαγνωστικοί είναι οι δείκτες που μετρούν εάν η επιχείρηση παραμένει υπό τον έλεγχο και σηματοδοτούν άμεση αντίδραση σε ασυνήθιστα γεγονότα. Στρατηγικοί είναι οι δείκτες που καθορίζουν την στρατηγική που θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υπεροχή. Επομένως, οι εταιρείες χρησιμοποιούν αρκετούς δείκτες για τον έλεγχο της σωστής τους λειτουργίας, όπου σε περίπτωση απόκλισης από την ορθή κατάσταση εκτελούνται διορθωτικές ενέργειες. Αντίθετα, οι στρατηγικοί δείκτες αποτελούν αντικείμενα συνεχούς και επισταμένης μελέτης και συνεργασίας μεταξύ των στελεχών και βασίζονται σε πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τις νέες τεχνολογίες και τους προμηθευτές.

## **4.11 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Στις προηγούμενες παραγράφους θέσαμε τα θεμέλια για τη δημιουργία μιας Κάρτας Επιδόσεων. Περιγράψαμε την κατασκευή των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων που ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες: τη χρηματοοικονομική, του πελάτη, της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας και της μάθησης και ανάπτυξης. Τι είναι αυτό που κάνει μια Κάρτα Επιδόσεων επιτυχημένη; Είναι ακριβώς η ομαδοποίηση ενός μίγματος χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων, σε τέσσερις ευδιάκριτες διαστάσεις;

Ο στόχος οποιουδήποτε συστήματος μέτρησης πρέπει να είναι η υποκίνηση όλων των διευθυντών και των εργαζομένων να εφαρμόσουν επιτυχώς τη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας. Όσες επιχειρήσεις μπορούν να μεταφράσουν τη

---

<sup>6</sup> Debusk G. and A. Crabtree (2006) Does the balanced scorecard improve performance? Management Accounting Quarterly, Fall

στρατηγική τους στο σύστημα μέτρησης τους είναι πολύ ικανότερες να εκτελέσουν τη στρατηγική τους, επειδή μπορούν να μεταδώσουν τη στρατηγική και τους στόχους τους. Αυτή η μετάδοση εστιάζει τους διευθυντές και τους εργαζόμενους στους κρίσιμους οδηγούς, επιτρέποντας τους να ευθυγραμμίσουν τις επενδύσεις, τις πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητες με την ολοκλήρωση των στρατηγικών στόχων. Κατά συνέπεια, επιτυχημένη Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι αυτή που μεταδίδει μια στρατηγική, μέσω ενός ολοκληρωμένου συνόλου χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων.

Γιατί είναι σημαντική η κατασκευή μιας κάρτας επιδόσεων που μεταδίδει τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας; Επειδή:

- Η κάρτα επιδόσεων περιγράφει το όραμα της οργάνωσης για το μέλλον σε ολόκληρη την οργάνωση
- Δημιουργεί κοινή αντίληψη
- Δημιουργεί ένα πρότυπο της στρατηγικής που επιτρέπει σε όλους τους εργαζόμενους να βλέπουν πως συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού.
- Εστιάζει στις προσπάθειες αλλαγής.

Μπορείτε να πείτε πότε η κάρτα επιδόσεων λέει την ιστορία της στρατηγικής; Ένα τεστ για το αν το BSC μεταδίδει αληθινά και τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης της στρατηγικής μιας επιχειρηματικής μονάδας, είναι η ευαισθησία και η διαφάνεια της. Μια κάρτα επιδόσεων δεν πρέπει μόνο να απορρέει από τη στρατηγική της οργάνωσης, πρέπει επίσης να είναι διαφανής και προς τη στρατηγική. Οι παρατηρητές πρέπει να είναι σε θέση να εξετάζουν την κάρτα επιδόσεων και να βλέπουν πίσω από αυτή, μέσα στη στρατηγική, που κρύβεται πίσω από τους στόχους και τα μέτρα της κάρτας επιδόσεων.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Σ

### ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΑΝΩ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΑΙΑ

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Με τον όρο αγορά εννοούμε τη γεωγραφική περιοχή που η τιμή των ναύλων για τη μεταφορά φορτίων είναι ομοιόμορφη. Με τον όρο βιομηχανία εννοούμε μια ομάδα επιχειρήσεων, η οποία παρέχει μια ξεχωριστή ναυτιλιακή υπηρεσία. Με τον όρο ναυτιλιακή εταιρία εννοούμε εκείνο το άτομο ή μικρή ομάδα ατόμων που παίρνουν αποφάσεις για την απασχόληση των συντελεστών παραγωγής στο ναυτιλιακό χώρο.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις όπως και οι άλλες βιομηχανικές επιχειρήσεις μπορεί να έχουν διαφορές μορφές: να είναι δηλαδή ατομικές επιχειρήσεις, εταιρίες λαϊκής βάσης, κρατικές ή ιδιωτικές επιχειρήσεις, κ.ο.κ. Με λίγα λόγια, μελετώντας τις παγκόσμιες ναυλαγορές, μπορούμε να κάνουμε την παρατήρηση ότι η παγκόσμια ναυτιλία είναι μια μικτή οικονομία, που αποτελείται από:

- 1) διαφόρων μορφών ανεξάρτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες ελέγχουν το μεγαλύτερο ποσοστό του παγκόσμιου τονάζ,
- 2) κρατικές επιχειρήσεις που δε φαίνεται να ξεπερνούν το 12% του παγκόσμιου τονάζ και
- 3) από «βιομηχανικούς μεταφορείς», δηλαδή πλοία που ανήκουν κατά κανόνα σε θυγατρικές χερσαίων βιομηχανικών επιχειρήσεων και των οποίων ο κύριος ρόλος είναι η μεταφορά πρώτων υλών ή συσκευασμένων προϊόντων για λογαριασμό της επιχείρησης.

Με λίγα λόγια, η ναυτιλιακή επιχείρηση συμμετέχει πάντα σε ένα διεθνές περιβάλλον ναυλαγορών, οι εξελίξεις των οποίων καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το μέλλον της. Εκείνο που είναι το νέο και το οικονομικά σημαντικό είναι η διεθνοποίηση στην ιδιοκτησία της ίδιας της επιχείρησης, πράγμα που συντελεί ορισμένες φορές να είναι δύσκολο ν' ανακαλύψει κανείς τη γεωγραφική θέση που μπορεί να υπάρχει ή να μην υπάρχει η έδρα της εταιρίας, δηλαδή το μέρος που λαμβάνονται οι αποφάσεις. Γι' αυτό είναι ανάγκη να ειπωθούν εδώ λίγα λόγια για τη διεθνοποίηση στο ναυτιλιακό χώρο, που είναι βασικά ένα φαινόμενο της μεταπολεμικής περιόδου.

## 5.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Εξετάζοντας την ανάπτυξη της παγκόσμιας εμπορικής ναυτιλίας στο διάστημα των τελευταίων αιώνων, μπορούμε να εξάγουμε τα παρακάτω δύο συμπεράσματα:

- 1) Υπάρχουν άφθονα ιστορικά δεδομένα για να δικαιολογήσει κανείς την υπόθεση πως οι μετακινήσεις της επιχειρηματικής ναυτιλιακής δραστηριότητας από το ένα νηολόγιο στο άλλο είναι φαινόμενο τόσο παλιό όσο και η δημιουργία του σύγχρονου εθνικού κράτους.
- 2) Η στενή πολιτικοοικονομική σχέση ανάμεσα στο εθνικό κράτος, την εθνική οικονομία και την ίδιας εθνικής προέλευσης εμπορική ναυτιλία είναι τόσο παλιά όσο και το ίδιο το εθνικό κράτος.

Η παγκόσμια ναυτιλία και η υποδομή της δεν απαρτίζεται πια από λίγα κέντρα χρηματοδότησης και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σήμερα υπάρχουν πάνω από 140 ναυτιλιακές χώρες με τα δικά τους νηολόγια και σημαίες. Παρ' όλα αυτά το μεγαλύτερο μέρος της πλοιοκτησίας και επιχειρηματικής δραστηριότητας ανήκει στις δυτικές χώρες.

Σ' αυτήν την κατάσταση της συνεχούς αύξησης της προσφοράς χωρητικότητας, παρουσιάστηκαν στις ναυλαγορές ορισμένες εξελίξεις που σχετίζονται άμεσα με την πορεία της διεθνοποίησης.

Οι συνέπειες της ραγδαίας επιστημονικής και τεχνολογικής αλλαγής της εποχής μας έχουν γίνει ορατές στους παρακάτω τομείς του διεθνούς ναυτιλιακού χώρου:

- α) στην κατασκευή τεχνολογικά ανώτερων πλοίων
- β) στην αύξηση του μεγέθους τους
- γ) στην κατασκευή ειδικοποιημένων πλοίων
- δ) στη βελτίωση των μεθόδων διαχείρισης
- ε) στην κατασκευή βελτιωμένων τεχνολογικά λιμενικών εγκαταστάσεων

Τελικά θα πρέπει να προστεθεί ότι στο σημερινό στάδιο της δυσπραγίας μερικές από τις διεθνοποιημένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις όχι μόνο έχουν επενδύσει σημαντικά ποσά σε διάφορους τομείς της ναυτιλιακής υποδομής, αλλά επίσης έχουν επενδύσει μεγάλα ποσά και ελέγχουν χερσαίες επιχειρήσεις ευρείας κλίμακας στην περίπτωση αρκετών εθνικών οικονομιών.

### 5.3 Η ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Εκείνο που κάνει τη σύγχρονη ναυτιλιακή επιχείρηση να διαφέρει από τις άλλες βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι ο αριθμός και οι διαστάσεις των μεταβλητών που επηρεάζουν την εξέλιξη της. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι διαστάσεις αυτών των μεταβλητών είναι παγκόσμιες.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία και εξέλιξη της ναυτιλιακής επιχείρησης μπορεί να χωριστούν σε ενδογενείς και εξωγενείς. Ο ενδογενής παράγοντας είναι η διοίκηση της επιχείρησης. Από την οικονομική και τεχνική αποδοτικότητα ή μη της διοίκησης πολλά εξαρτώνται για το μέλλον της ναυτιλιακής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, πολλοί από τους εφοπλιστές που είναι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων μικρού ή ακόμη και μεσαίου μεγέθους προτιμούν οι ίδιοι να ασκούν όχι μόνο τη γενική εποπτεία ως επιχειρηματίες, αλλά και μέρος των καθημερινών καθηκόντων της διοίκησης. Η περίπτωση της Ελληνικής Εμπορικής Ναυτιλίας περιέχει πολλά παραδείγματα σχετικά με το σημείο αυτό.

Μέρος της πληροφόρησης για τους εξωγενείς παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη λήψη αποφάσεων από την επιχείρηση, μπορεί να προέρχεται από τον τομέα της διοίκησης. Αλλά και η ίδια η επιχείρηση, που παίρνει τις αποφάσεις, ανεξάρτητα αν αυτή αποτελείται από τον παραδοσιακό Captain of Industry ή το σύγχρονο manager, πρέπει να έχει τις δικές της πρώτες πηγές πληροφόρησης. Δεν είναι λίγοι οι παράγοντες που πρέπει να έχει υπόψη του το management μιας ναυτιλιακής εταιρείας.

Η γνώση για τις τάσεις όσον αφορά την τιμή της αγοραπωλησίας των νέων και παλαιών πλοίων, για τις τιμές των καυσίμων, για τις διαφορές όσον αφορά το κόστος των επισκευών στην παγκόσμια ναυπηγοεπισκευαστική αγορά, καθώς επίσης και τις τάσεις όσον αφορά την τιμή των ασφαλιστρών στις κύριες αγορές για τις ναυτασφαλίσεις, τα επιτόκια και οι αυξομειώσεις όσον αφορά την αξία των κύριων κυκλοφοριών, αποτελούν βασική προϋπόθεση για τη λήψη σωστών αποφάσεων. Επιπλέον, η κάθε επιχείρηση επιζητεί τη γνώση της διεθνούς πολιτικής και οικονομικής κατάστασης. Η γνώση αυτή επηρεάζει τις προσδοκίες της.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία είναι αναγκαία για να μπορεί να παίξει ο επιχειρηματίας σωστά το παιχνίδι της ναυλαγοράς, που είναι η κύρια πηγή της προσόδου μιας επιχείρησης, αν αυτή είναι πραγματικά ναυτιλιακή επιχείρηση. Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι το κέντρο λήψης αποφάσεων της επιχείρησης πρέπει να έχει μια γενική εικόνα των τάσεων όσον αφορά την αγορά εργατικού δυναμικού η οποία

όπως είδαμε διεθνοποιείται ολοένα και περισσότερο. Επιπλέον και τα επιμέρους ζητήματα σχετικά με τα πληρώματα, τη μισθοδοσία και τις συμβάσεις είναι θέματα που απασχολούν τη διοίκηση της επιχείρησης.

Με δύο λόγια, η ναυτιλιακή επιχείρηση συμμετέχει άμεσα ή έμμεσα σε περισσότερες αγορές απ' ό,τι η χερσαία βιομηχανική επιχείρηση που παράγει ένα ή δύο προϊόντα.

#### **5.4 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ**

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ελληνική ναυτιλία. Στον πυρήνα της ιστορίας των Ελλήνων βρίσκεται η σχέση τους με τη θάλασσα. Η ναυτιλία επιλέχτηκε για την παρούσα μελέτη επειδή αποτελεί έναν από τους πλέον παγκοσμιοποιημένους κλάδους. Το θαλάσσιο εμπόριο βρίσκεται κατά μία έννοια στην κορυφή της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας. Χαρακτηριστικό είναι ότι η πρώτη αντίδραση των πλοιοκτητών στις παγκόσμιες εξελίξεις είναι να αναλογιστούν τις επιπτώσεις που αυτές θα έχουν στην ναυτιλιακή αγορά (Storford, 1988). Ο Cirola (1968) υποστηρίζει ότι ο κλάδος των μεταφορών ήταν μια από τις κυριότερες δυνάμεις που οδήγησαν τον κόσμο από το αμιγώς εθνικό σύστημα στην σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Η έννοια της ναυτιλίας ως καταλύτη της οικονομικής ανάπτυξης δεν είναι καινούρια. Ο Άνταμ Σμιθ (1776) θεωρούσε τη ναυτιλία ως έναν από τους βασικότερους συντελεστές οικονομικής ανάπτυξης. Όπως υποστήριζε, μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μια επαρχιακή πόλη χωρίς δεσμούς με τον έξω κόσμο δεν μπορεί ποτέ να επιτύχει υψηλά επίπεδα κερδοφορίας, καθώς το μικρό μέγεθος της αγοράς περιορίζει το βαθμό εξειδίκευσης. Ο Άνταμ Σμιθ έβλεπε τη ναυτιλία ως μέσο φθηνής μεταφοράς: ανοίγει τις μεγαλύτερες αγορές στην εξειδίκευση προσφέροντας τη δυνατότητα ακόμη και καθημερινής αποστολής αγαθών σε τιμές πολύ χαμηλότερες από αυτές που θα μπορούσαν να επιτευχθούν με οποιοδήποτε άλλο μέσο.

Η τεχνολογία έχει προχωρήσει πολύ από τότε που ο Άνταμ Σμιθ διατύπωνε τα παραπάνω. Από τα μέσα της δεκαετίας του '60 η μεταφορά χύδην φορτίων έπαιξε κυρίαρχο ρόλο στο άνοιγμα μιας πραγματικά παγκοσμιοποιημένης αγοράς για βιομηχανικά αγαθά και πρώτες ύλες. Η ιστορία της ναυτιλίας από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά χαρακτηρίζεται από καινοτομία, επαγγελματισμό, τεράστια κέρδη, κάποιες λανθασμένες εκτιμήσεις με καταστροφικά αποτελέσματα και ορισμένα σοβαρά ναυτικά ατυχήματα. Περιλαμβάνει επίσης την ταχύτατη άνοδο

μεγάλων μορφών της ναυτιλίας όπως ο Νιάρχος και ο Ωνάσης, αλλά και λανθασμένα εγχειρήματα, όπως η περίπτωση της Tridal Marine που έφτιαξε ένα στόλο συνολικής χωρητικότητας 700.000 dwt<sup>7</sup> στην αρχή της δεκαετίας του '70 και στη συνέχεια βρέθηκε σε δικαστικές διαμάχες με πολλούς τραπεζίτες της Νέας Υόρκης καθώς τους είχε εξαπατήσει για να λάβει πάνω από 60 εκατομμύρια δολάρια σε δάνεια (Stopford, 1988). Το φαινόμενο αυτό αποτέλεσε την αφετηρία για την εφαρμογή αυστηρών συστημάτων ελέγχου στα οικονομικά και λειτουργικά τμήματα των ναυτιλιακών εταιρειών. Επιπλέον, η ναυτιλιακή ιστορία περιλαμβάνει και μερικά από τα πιο δραματικά ναυτικά ατυχήματα όπως η προσάραξη του Παναμέζικου επιβατηγού πλοίου Royal Majesty στον ύφαλο Rose and Crown Shoal κοντά στο νησί Nantucket της Μασσαχουσέτης στις 10 Ιουνίου 1995. Τα σοβαρά αυτά ναυτικά ατυχήματα δημιούργησαν την ανάγκη εισαγωγής ενός κατάλληλου νομοθετικού πλαισίου σε θέματα ασφάλειας, ώστε να αποφεύγονται τα ατυχήματα και η ρύπανση της θάλασσας.

## **5.5 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΑ**

Η Ελλάδα αποτελεί ενδιαφέρον παράδειγμα χώρας αφού ο ελληνικός στόλος ποντοπόρων πλοίων αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους εθνικούς στόλους παγκοσμίως και συνιστά ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας. Μόνο κατά το 2006 Ελληνικά συμφέροντα έλεγχαν το 8,5% του συνολικού αριθμού πλοίων σε υπηρεσία και υπό παραγγελία παγκοσμίως, και το 16,5% της παγκόσμιας χωρητικότητας πλοίων σε dwt. Ειδικότερα, για το έτος 2006 τα ελληνικά πλοία μεταφοράς ξηρού χύδην φορτίου αντιπροσωπεύουν το 21% του παγκόσμιου στόλου και τα πετρελαιοφόρα το 24% του αντίστοιχου στόλου<sup>8</sup>.

## **5.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΣ**

Ο κλάδος της ναυτιλίας έχει κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη, καθώς τη διαφοροποιούν από άλλους κλάδους υπηρεσιών. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

1) Η ναυτιλία είναι κλάδος έντασης κεφαλαίου, καθώς απαιτεί υψηλές επενδύσεις σε ακριβά κεφαλαιουχικά αγαθά (πλοία). Οι υψηλές απαιτήσεις κεφαλαίου μπορούν να αποθαρρύνουν πολλούς από το να μπουν στην αγορά, καθώς

<sup>7</sup> Dwt: χωρητικότητα νεκρού φορτίου (deadweight tonnage)

<sup>8</sup> Shipping Magazine, Ιανουάριος 2007



δίνουν έμφαση στην ύπαρξη σημαντικών οικονομιών κλίμακας που, με τη σειρά τους, περιορίζουν τον αριθμό των επιχειρήσεων που μπορούν να μπουν στον κλάδο (Scherer & Ross, 1990). Η ανάλυση της αγοράς των θαλάσσιων μεταφορών αγαθών υποδεικνύει ότι στην ναυτιλιακή αγορά υπάρχει ένας κυκλικός συντελεστής που δημιουργείται από επιχειρηματικούς κύκλους, και ενισχύεται από τη χρονική καθυστέρηση προσαρμογής της προσφοράς στη ζήτηση και από τις συχνά λανθασμένες προβλέψεις των πλοιοκτητών σχετικά με τα μελλοντικά επίπεδα ζήτησης. Οι περισσότεροι οικονομολόγοι σήμερα δέχονται ότι οι οικονομικοί κύκλοι προκαλούνται από έναν συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να περιλαμβάνουν γεγονότα όπως είναι οι πόλεμοι, οι τεχνολογικές εξελίξεις ή μια ξαφνική αύξηση της τιμής ενός βασικού αγαθού όπως το αργό πετρέλαιο. Οι εσωτερικοί παράγοντες αναφέρονται στην δυναμική δομή της ίδιας της παγκόσμιας οικονομίας η οποία, όπως υποστηρίζεται, οδηγεί με φυσικό τρόπο προς μια κυκλική μάλλον παρά γραμμική πορεία (Stopford, 1988). Η χρονική απόσταση (καθυστερήσεις ανάμεσα στη λήψη των οικονομικών αποφάσεων και της υλοποίησής τους), τυχαία γεγονότα (όπως π.χ. καιρικές μεταβολές, πόλεμοι, νέοι πόροι και μεταβολές στις τιμές των προϊόντων), η ψυχολογία της μάζας και τα φαινόμενα του πολλαπλασιαστή και επιταχυντή αποτελούν την αιτία της έντονης κυκλικότητας στον κλάδο της ναυτιλίας.

2) Άλλο ένα χαρακτηριστικό είναι η απόσταση μεταξύ του γραφείου της εταιρείας και της «μονάδας παραγωγής», του πλοίου. Αυτό δημιουργεί προβλήματα επικοινωνίας, και η ύπαρξη ενός ικανού πλοιάρχου που να μπορεί να μεταδίδει σωστά τις πληροφορίες για την κατάσταση του πλοίου και του φορτίου στα γραφεία της εταιρείας έχει ιδιαίτερη αξία.

3) Οι Ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες έχουν ένα ακόμη χαρακτηριστικό: η ναυτιλιακή αγορά αποτελείται από πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, συνήθως οικογενειακού χαρακτήρα. Η μεγάλη πλειοψηφία των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές. Ιδρύθηκαν από κάποιον επιχειρηματία, ο οποίος παραμένει και ο στρατηγικός τους ηγέτης διατηρώντας τον πλήρη έλεγχο όλων των αποφάσεων, αλλά στην πορεία μετατράπηκαν σε όχημα απασχόλησης των μελών της οικογένειας του. Οι επιχειρήσεις ξεκινούν σαν μικρές μοναχοβάπορες, μέσω της απόκτησης μεταχειρισμένου πλοίου σχετικά μεγάλης ηλικίας και ακολουθούν την πορεία ανόδου μέχρι τη στιγμή της εγκαθίδρυσής τους. Ακόμα και σήμερα, παρά το γεγονός ότι ο έντονος ανταγωνισμός στις ναυλαγορές και οι εξελίξεις στις

χρηματαγορές ευνοούν την τάση για συγκέντρωση, οι οικογενειακές επιχειρήσεις εξακολουθούν να αποτελούν τη μεγάλη πλειοψηφία στην ελληνική ναυτιλία. Αυτό οφείλεται σε μια σειρά από ενδογενείς παράγοντες, οφείλεται όμως και σε δομικούς παράγοντες της ναυτιλιακής βιομηχανίας που συνδέονται με τη δυνατότητα άντλησης χρηματοδότησης από εξειδικευμένες ναυτιλιακές τράπεζες. Ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων αναφέρεται τόσο σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους που στηρίζουν τη λειτουργία τους κατά κύριο λόγο στην οικογένεια του ιδρυτή, όσο και σε μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις που διατηρούν διαφοροποιημένες δραστηριότητες. Ακόμα και οι επιχειρήσεις που έχουν τα τελευταία χρόνια αξιοποιήσει τις ευκαιρίες άντλησης κεφαλαίων μέσω της εισαγωγής τους σε χρηματιστήρια του εξωτερικού, παραμένουν διοικούμενες και ελεγχόμενες από τον ιδρυτή τους.

4) Ένα πρόσθετο χαρακτηριστικό των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι ότι στη μεγάλη πλειοψηφία τους είναι επιχειρήσεις που ασχολούνται αποκλειστικά με την ιδιοκτησία και διαχείριση πλοίων και δεν επεκτείνονται σε άλλα στάδια που προηγούνται ή έπονται της θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας.

5) Επιπλέον, η πλειοψηφία των νέων εφοπλιστών υπήρξαν εργαζόμενοι στη ναυτιλία, είτε σαν αξιωματικοί των πλοίων, είτε σαν στελέχη των ναυτιλιακών ή παραναυτιλιακών γραφείων. Σε ένα δείγμα 79 εφοπλιστών πρώτης γενιάς ποσοστό 39% υπήρξαν αξιωματικοί πλοίων και ποσοστό 28% εργαζόμενοι σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις πριν ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση (Θεοτοκάς – Χαρλαύτη, 2004).

## **5.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΟΙΩΝ**

Οι τεχνολογικές μεταβολές στον κλάδο της ναυτιλίας, το ιδιαίτερα ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον της ναυτιλίας και η προσπάθεια εύρεσης πιο αποδοτικών τρόπων διαχείρισης πλοίων, και συνεπώς μείωσης του κόστους, οδήγησαν στην εξέλιξη της διαχείρισης πλοίων. Η διαχείριση πλοίων περιγράφεται από τον Spruyt ως «η συμβατική και επαγγελματική προσφορά από μια εταιρεία διαχείρισης που συνήθως είναι άλλη από την πλοιοκτησία όλων των υπηρεσιών εν πλω, μαζί με την από ξηράς εποπτεία αυτών, που θα μετέβαλαν το καθεστώς της ναύλωσης από ναύλωση κενού πλοίου σε χρονοναύλωση» (Spruyt, 1990). Προσθέτει όμως αμέσως μετά ότι ο ορισμός του αυτός μπορεί να συντομευθεί ή να επεκταθεί αναλόγως, ώστε να δοθεί έμφαση στις κατά περίπτωση παρεχόμενες υπηρεσίες. Παρ’

όλ' αυτά, μπορεί κάποιος να υποστηρίξει με ασφάλεια ότι η διαχείριση πλοίων αφορά στη μέριμνα για το πλοίο και το φορτίο του και στην ευθύνη για την επάνδρωση, τη συντήρηση, τον εφοδιασμό και τον πλου του πλοίου με ασφαλή και αποτελεσματικό τρόπο (Bird, 1993). Ο σύνθετος χαρακτήρας της διαχείρισης πλοίων δεν αποδίδεται μόνο στην ποικιλία των προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, αλλά και στις διαφορές στον χαρακτήρα και τη δομή των εταιρειών διαχείρισης πλοίων.

## **5.8 ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΝΑΥΤΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ**

Από νομικής άποψης, οι ναυτιλιακές εταιρείες στην Ελλάδα μπορούν να έχουν διαφορετικές νομικές μορφές. Υπάρχουν έτσι ανώνυμες εταιρείες, εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, κοινοπραξίες, ομόρρυθμες εταιρείες και ετερόρρυθμες εταιρείες. Μια ιδιαίτερα δημοφιλής νομική μορφή που υιοθετείται από πολλές Ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες είναι η υπεράκτια εταιρεία (off shore company) (Νόμος 89/1967<sup>9</sup>).

## **5.9 ΥΠΕΡΑΚΤΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ**

Η υπεράκτια εταιρεία έχει το δικαίωμα να εισάγει αφορολόγητα ορισμένα αγαθά για χρήση από το υποκατάστημα ή τους υπαλλήλους της, ενώ έχει φοροαπαλλαγή από όλους τους ισχύοντες στην Ελλάδα φόρους εισοδήματος. Το γραφείο της υπεράκτιας εταιρείας που προβλέπεται από τον Ν. 89/1967 μπορεί να ιδρυθεί στην Ελλάδα. Συνήθως οι ναυτιλιακές εταιρείες δημιουργούν εταιρείες ειδικού σκοπού (Special Purpose Vehicles, SPV) που έχουν στην ιδιοκτησία τους συνήθως ένα μόνο πλοίο. Αυτές οι εταιρείες ειδικού σκοπού αναθέτουν τη διαχείριση των πλοίων τους σε εταιρείες διαχείρισης, καταβάλλοντας μια σταθερή αμοιβή. Έτσι υπάρχει μία εταιρεία διαχείρισης και πολλές εταιρείες ειδικού σκοπού, και κάθε πλοίο είναι από μόνο του μια εταιρεία. Ο λόγος για την υιοθέτηση του μοντέλου αυτού διαχείρισης είναι ότι η ύπαρξη πολλών εταιρειών ειδικού σκοπού παρέχει ανεξαρτησία και δεν υπάρχει γέφυρα ιδιοκτησίας μεταξύ της πλοιοκτήτριας και της διαχειρίστριας εταιρείας. Επίσης αυτή η μορφή διαχείρισης επιτρέπει

---

<sup>9</sup> Τα αλλοδαπά νομικά πρόσωπα που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν αποκλειστικά εκτός Ελλάδας μπορούν να ιδρύσουν υποκατάστημα στην Ελλάδα σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 89/1967. Επιπλέον όλες οι τοπικές λειτουργικές δαπάνες πρέπει να καλύπτονται από εμβάσματα σε ξένο νόμισμα μετατρέπόμενο σε Ευρώ, και συγκεκριμένα ποσό 50.000\$ κατ' ελάχιστον πρέπει να εισάγεται και να μετατρέπεται σε Ευρώ κάθε χρόνο. Επίσης απαιτείται και η κατάθεση εγγυητικής επιστολής ύψους 50.000\$ στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας.

καλύτερη κατανομή κινδύνου / πλούτου. Για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο ναυτιλιακές εταιρείες εφαρμόζεται διαφορετικό σύστημα διαχείρισης: υπάρχει μια εταιρεία χαρτοφυλακίου (holding company) ώστε να αποδεικνύεται ότι όλα τα πλοία ανήκουν σε μία και μόνη εταιρεία. Η εταιρεία χαρτοφυλακίου είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο (ενώ η εταιρεία διαχείρισης δεν είναι εισηγμένη).

## 5.10 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Η ναυτιλιακή αγορά διακρίνεται σε ναυτιλία τακτικών γραμμών και στη μεταφορά χύδην φορτίων. Η λειτουργία της ναυτιλίας τακτικών γραμμών είναι να παρέχει γρήγορη, συχνή και αξιόπιστη θαλάσσια μεταφορά για οποιοδήποτε σχεδόν φορτίο σε οποιονδήποτε σχεδόν ξένο προορισμό, με προβλέψιμη χρέωση. Η παροχή της υπηρεσίας αυτού του είδους προσδίδει στη ναυτιλία τακτικών γραμμών ένα ιδιαίτερα σύνθετο έργο που συνίσταται στην τεράστια οργανωτική πρόκληση της μεταφοράς μεγάλων ποσοτήτων διαφορετικών εμπορευμάτων σε πολλά διαφορετικά δρομολόγια, προσφέροντας μια αξιόπιστη υπηρεσία που ικανοποιεί τις ανάγκες των ναυλωτών και χρεώνοντας τη σε μια τιμή που αποφέρει ικανοποιητικό κέρδος μακροπρόθεσμα (ο προκαθορισμένος ναύλος μπορεί να μεταβάλλεται με τον πληθωρισμό, αλλά δεν υφίσταται τις ακραίες μεταβολές που χαρακτηρίζουν τη ναυλαγορά), ώστε να καλυφθεί η αντίστοιχη επένδυση κεφαλαίου. Η ναυτιλία τακτικών γραμμών συνήθως προσφέρει υπηρεσίες μεταφοράς γενικού φορτίου, όπως π.χ. δέματα φορτίου που είναι πολύ μικρά για χύδην αποστολές (Storford, 1988).

Έχουν δοθεί πολλοί διαφορετικοί ορισμοί στον όρο «χύδην φορτίο». Μερικές φορές ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει εμπορεύματα όπως το αργό πετρέλαιο, τα μεταλλεύματα σιδήρου και ο γαιάνθρακας που συνήθως μεταφέρονται σε μεγάλες ποσότητες και είναι ομοιογενή<sup>10</sup>. Σε άλλες περιπτώσεις ο όρος «χύδην φορτίο» χρησιμοποιείται για κάθε αποστολή φορτίου που μεταφέρεται στο αμπάρι ενός πλοίου. Και οι δύο ορισμοί δίνουν έμφαση στις σημαντικές πλευρές του χύδην φορτίου. Ο πρώτος δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά χειρισμού του φορτίου, ενώ ο δεύτερος στον τρόπο με τον οποίο μεταφέρεται πραγματικά δια θαλάσσης. Γενικά, χύδην φορτίο είναι κάθε φορτίο που μεταφέρεται δια θαλάσσης σε μεγάλες ποσότητες για να μειωθεί το κόστος μονάδας. Στις χύδην μεταφορές απαιτείται επαρκής όγκος φορτίου ώστε να δικαιολογείται η κατά παραγγελία αποστολή, το

<sup>10</sup> Ορισμός που χρησιμοποιείται από τα Ηνωμένα Έθνη για την κατάταξη εμπορευμάτων στην «Μελέτη Θαλάσσιων Μεταφορών».

φορτίο πρέπει να είναι κατάλληλο για χύδην χειρισμό και η χύδην αποστολή πρέπει να προσαρμόζεται στο σύστημα μεταφοράς (Storford, 1988).

### 5.11 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΓΟΡΩΝ

Οι βασικές αγορές στις οποίες επιλέγουν να ανταγωνιστούν οι εταιρείες ποντοπόρας ναυτιλίας είναι η αγορά δεξαμενόπλοιων (tankers), η αγορά κιβωτιοφόρων (containers), η αγορά πλοίων μεταφοράς χύδην φορτίου και πιο πρόσφατα οι αγορές υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNGs) και υγροποιημένου αερίου πετρελαίου (LPG)<sup>11</sup>.

Στα λεξικά, το χύδην φορτίο ορίζεται ως φορτίο σε χύμα μορφή που φορτώνεται απ' ευθείας στο αμπάρι ενός πλοίου. Το χύδην φορτίο μπορεί λοιπόν να είναι πετρέλαιο, δημητριακά, μεταλλεύματα γαιάνθρακας, τσιμέντο κλπ., ή φορτίο που δεν είναι πακεταρισμένο, εμφιαλωμένο ή συσκευασμένο με άλλο τρόπο και φορτώνεται χωρίς να μετρηθεί ή να σημανθεί. Τα πλοία μεταφοράς χύδην φορτίου είναι λοιπόν πλοία στα οποία το φορτίο μεταφέρεται σε χύμα μορφή και όχι σε βαρέλια, σακιά, δοχεία κλπ., είναι συνήθως ομοιογενές και μπορεί να μεταφερθεί σε μεγάλες ποσότητες. Τα κυριότερα ξηρά χύδην φορτία είναι τα σιδηρομεταλλεύματα, ο γαιάνθρακας, τα δημητριακά, τα σιτηρά, ο βωξίτης, ο χάλυβας, το τσιμέντο, η ζάχαρη, ο γύψος, το αλάτι, το θειάφι, η βρώμη, η σίκαλη, η μελάσα, το αλουμίνιο, η ξυλεία κλπ.

Τα δεξαμενόπλοια μεταφέρουν συνήθως υγρά χύδην φορτία, όπως το αργό πετρέλαιο, τα καύσιμα και τα προϊόντα αργού πετρελαίου (ντήζελ, βενζίνη, κηροζίνη κλπ) και χημικά προϊόντα (ποτάσα, μελάσα και άλλες εύφλεκτες ουσίες). Πρόσφατα τα πλοία μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNG) μεταφέρουν αέριο σε υγρή μορφή και τα πλοία μεταφοράς υγραερίου (LPG) μεταφέρουν αέριο πετρελαίου σε υγρή μορφή.

Ο ορθολογικός τρόπος χειρισμού των αγαθών αυτών σε εμπορευματοκιβώτια αποτελεί έναν από τους κυριότερους λόγους παγκοσμιοποίησης της παραγωγής. Η εμπορευματοκιβωτιοποίηση οδήγησε έτσι σε αυξημένη ζήτηση μεταφοράς και, στη συνέχεια, σε περαιτέρω χρήση εμπορευματοκιβωτίων. Ο κατάλογος των εμπορευμάτων που μπορεί να μεταφερθεί σε εμπορευματοκιβώτια και / ή κιβωτιοφόρα πλοία (container ships) είναι σχεδόν απεριόριστος. Τα κιβωτιοφόρα

<sup>11</sup> LNG: Liquefied Natural Gas (υγροποιημένο φυσικό αέριο)  
LPG: Liquefied Petroleum Gas (υγροποιημένο αέριο πετρελαίου)

πλοία ανταγωνίζονται τα συμβατικά μεταγωγά πλοία, ακόμη και με τα πλοία μεταφοράς αυτοκινήτων ή κατεργασμένων και ημικατεργασμένων προϊόντων.

### **5.12 ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΥΘΥΝΗΣ – ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Πέραν της ναυτιλιακής εταιρείας, στη ναυτιλία υπάρχουν και άλλοι παίκτες που επηρεάζουν τη λειτουργία της αγοράς. Το Σχήμα 5.1 περιγράφει την αλυσίδα ευθύνης που επηρεάζει τη λειτουργία της ναυτιλιακής αγοράς σήμερα. Η αλυσίδα περιλαμβάνει τους βασικούς παίκτες της αγοράς, όπως είναι οι πλοιοκτήτες, οι νηογνώμονες, οι ασφαλιστές, τα κράτη σημαίας, οι ιδιοκτήτες φορτίων και οι ναυλωτές.

ΠΛΟΙΟΚΤΗΤΕΣ ----- ΝΗΟΓΝΩΜΟΝΕΣ ----- ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ----- ΑΣΦΑΛΙΣΤΕΣ ---  
-- ΡΥΜΟΥΛΚΑ ----- ΚΡΑΤΗ ΣΗΜΑΙΑΣ ----- ΛΙΜΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ  
ΛΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ ----- ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΦΟΡΤΙΩΝ ----- ΝΑΥΛΩΤΕΣ

**Σχήμα 5.1: Αλυσίδα Ευθύνης στην Ναυτιλιακή αγορά**

#### **Πλοιοκτήτες**

Η δουλειά των πλοιοκτητών είναι να παρέχουν υπηρεσίες μεταφοράς με φυσική μετακίνηση του φορτίου από τον τόπο προέλευσης στον τόπο προορισμού με την ταχύτητα, ασφάλεια και αξιοπιστία που απαιτεί ο πελάτης και με το τίμημα που ο τελευταίος είναι διατεθειμένος να καταβάλει. Φυσικά το είδος της υπηρεσίας εξαρτάται από το είδος του φορτίου που θα μεταφερθεί. Έτσι η δομή του θαλάσσιου εμπορίου αποτελεί το θεμέλιο της εμπορικής δομής της ναυτιλιακής αγοράς. Οι παραγωγοί φορτίων επηρεάζουν επίσης τις τιμές των ναύλων. Για παράδειγμα στο παρελθόν η Ρωσία δεν εξήγγελε αργό πετρέλαιο. Σήμερα όμως αποτελεί σημαντικό εξαγωγό πετρελαίου και επηρεάζει τους αντίστοιχους ναύλους.

#### **Νηογνώμονες**

Οι νηογνώμονες επιθεωρούν και πιστοποιούν τα πλοία και τις ναυτιλιακές εταιρείες με βάση την καταλληλότητά τους να προσφέρουν τις υπηρεσίες μεταφοράς. Σκοπός των επιθεωρήσεων είναι να διαπιστωθεί ότι κάθε πλοίο κατασκευάζεται με τρόπο που να του επιτρέπει ασφαλή πλου στη θάλασσα. Οι εταιρείες αυτές ελέγχουν το σχέδιο του πλοίου, τα υλικά από τα οποία έχει κατασκευαστεί και τις εργασίες

κατασκευής και κατατάσσουν το πλοίο ανάλογα με τη χρήση του και τις λεπτομέρειες κατασκευής του. Η κατάταξη των πλοίων βασίζεται σε κανονισμούς που έχουν καθιερώσει οι νηογνώμονες και σε διεθνείς συνθήκες. Όλες οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες να λαμβάνουν πιστοποίηση από τους νηογνώμονες σε ετήσια βάση (μπορούν επίσης να γίνονται και άλλες επιθεωρήσεις, όπως για παράδειγμα η ειδική επιθεώρηση κάθε τέσσερα χρόνια ή έκτακτες επιθεωρήσεις που γίνονται κυρίως μετά από κάποιο ατύχημα ή ζημιά). Σε διαφορετική περίπτωση τους επιβάλλονται ποινές κατά τους ελέγχους που διενεργούνται από το κράτος του λιμένα. Έτσι οι νηογνώμονες καθορίζουν τους κανόνες τους οποίους πρέπει να τηρούν οι εταιρείες, τα επίπεδα ασφαλείας και γενικά το πλαίσιο λειτουργίας του πλοίου. Το γεγονός αυτό αναγκάζει τις ναυτιλιακές εταιρείες να εφαρμόζουν μηχανισμούς (δηλαδή συστήματα ελέγχου διοίκησης) όπως είναι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις, προκειμένου να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση της εταιρείας με τις προδιαγραφές που θέτουν οι νηογνώμονες. Κατά παρόμοιο τρόπο, οι λιμενικές αρχές και οι λιμενικοί σταθμοί επηρεάζουν επίσης τη λειτουργία της ναυτιλιακής αγοράς. Οι έλεγχοι στα πλοία από το κράτος του λιμένα και οι κυρώσεις που μπορεί να επιβληθούν λόγω τυχόν ελλείψεων ωθούν τις ναυτιλιακές εταιρείες να συμμορφώνονται με τους κανόνες και κανονισμούς που θεσπίζονται από τις λιμενικές αρχές και να εφαρμόζουν επιθεωρήσεις ναυσιπλοΐας και επιστασίας ώστε να διασφαλίσουν την τήρηση όλων των νομικών προδιαγραφών.

### **Προβλήματα της ναυτιλιακής αγοράς**

Η ναυπηγική είναι μια από τις πιο ανταγωνιστικές και ανοικτές αγορές στον κόσμο. Οι πλοιοκτήτες πάντοτε παίρνουν πολλές προσφορές τιμών πριν παραγγείλουν ένα πλοίο. Επιπλέον, δεν υπάρχουν εδώ τα συνηθισμένα εμπόδια του εμπορίου όπως η απόσταση, το κόστος μεταφοράς και οι δασμοί που θα εξασφάλιζαν στους ναυπηγούς μια προστατευμένη εγχώρια αγορά. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι τιμές στην ναυπηγική μεταβάλλονται απότομα προς τα πάνω ή προς τα κάτω ανάλογα με τον αριθμό των ναυπηγείων που ανταγωνίζονται για έναν δεδομένο όγκο παραγγελιών<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Δεν είναι δύσκολο να κατανοήσουμε τον ευμετάβλητο χαρακτήρα της ναυπηγικής αγοράς αν εξετάσουμε το μηχανισμό προσφοράς και ζήτησης που την κινεί. Ο Martin Stopford (1988) δίνει ένα απλό παράδειγμα: «Αν ο ενεργός εμπορικός στόλος είναι 600 εκ. dwt και το θαλάσσιο εμπόριο αυξάνεται κατά 5% το χρόνο, θα δημιουργηθεί ζήτηση για 30 εκ. dwt νέα πλοία κάθε χρόνο. Αν υποθέσουμε ότι 20 εκ. dwt πλοίων αποσύρονται κάθε χρόνο, η συνολική ζήτηση για νέα πλοία θα είναι 50 εκ. dwt κάθε

Ένα ακόμη πρόβλημα που παρουσιάζει η δομή της ναυτιλιακής αγοράς είναι η σημαντική καθυστέρηση ανταπόκρισης της προσφοράς σε μια αλλαγή της ζήτησης. Δεδομένου ότι ένα εμπορικό πλοίο χρειάζεται πάνω από ένα χρόνο για να κατασκευαστεί, και ορισμένες φορές ακόμη περισσότερο, οι πλοιοκτήτες πρέπει να προβλέψουν την αλλαγή της ζήτησης δύο ή τρία χρόνια πριν προκειμένου να διατηρήσουν την προσφορά και τη ζήτηση σε ισορροπία, και αυτή είναι μια ικανότητα που φαίνεται να λείπει από τον κλάδο. Το πρόβλημα από την πλευρά της προσφοράς εντείνεται περισσότερο από ορισμένους παράγοντες «ακαμψίας» που εμποδίζουν την προσφορά ναυπηγικής χωρητικότητας να ανταποκριθεί γρήγορα σε μια πτώση της ζήτησης, όπως είναι η κυβερνητική πολιτική και η οικονομική πολιτική των τραπεζών. Πολλά ναυπηγεία βρίσκονται σε περιοχές με περιορισμένες εναλλακτικές λύσεις απασχόλησης προσωπικού, και οι πολιτικοί παρεμβαίνουν συχνά για να αποτρέψουν το κλείσιμο επιχειρήσεων και να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας. Τα ναυπηγεία επηρεάζουν έτσι τον ναυτιλιακό κλάδο με δύο τρόπους: πρώτον, καθορίζοντας τις τιμές των ναυπηγούμενων πλοίων και δεύτερον επηρεάζοντας το χρόνο παράδοσης των πλοίων (μετά τη ναυπήγηση ή το δεξαμενισμό) (Storford, 1988).

### **Ασφαλιστές**

Άλλος ένας σημαντικός παίκτης στην ναυτιλιακή αγορά είναι οι ασφαλιστές, καθώς εμπλέκονται από πολλές απόψεις στη λειτουργία μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Η ναυτασφάλιση είναι μια σύμβαση στην οποία ο ασφαλιστής (έναντι ορισμένης αμοιβής) αναλαμβάνει την ευθύνη να αποζημιώσει το ασφαλιζόμενο μέρος έναντι κάθε ζημιάς ή βλάβης που μπορεί να επέλθει εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος εξαιτίας ναυτικών κινδύνων. Συνήθως οι εταιρείες αποφασίζουν να ασφαλίσουν τα πλοία τους (σκάφη και μηχανικό εξοπλισμό), το φορτίο, τον χρόνο εκτός ναύλωσης (λόγω βλάβης ή ατυχήματος), το ναύλο και το προσδοκώμενο κέρδος. Εκτός από τις ασφαλιστικές εταιρείες, υπάρχουν ακόμη οι Σύλλογοι Προστασίας και Αποζημίωσης (P&I clubs) που προσφέρουν κάλυψη αστικής ευθύνης έναντι τρίτων. Πρόκειται για οργανισμούς που ιδρύονται από τους

---

*χρόνο. Αν όμως αντί να αυξηθεί κατά 5% το θαλάσσιο εμπόριο παραμείνει στα ίδια επίπεδα για δύο συνεχή χρόνια, δεν θα υπάρξει ανάγκη επέκτασης του στόλου και η ετήσια ζήτηση θα είναι μόλις 20 εκ. dwt. Επεκτείνοντας λίγο ακόμα το επιχειρημά μας, αν το θαλάσσιο εμπόριο παρουσιάσει κάμψη 5% δεν θα υπάρχει καθόλου ζήτηση για νέα πλοία».*



πλοιοκτήτες για να παρέχουν ασφαλιστική κάλυψη για θέματα που δεν καλύπτονται συνήθως από τις εταιρείες ναυτικής ασφάλισης. Η προστασία περιλαμβάνει βλάβες ή ζημιές που προκαλούνται σε άλλο πλοίο, βλάβη σε προβλήτες ή άλλα λιμενικά έργα, ζημία ή απώλεια φορτίου, σωματική βλάβη ή θάνατο μελών του πληρώματος κλπ. Η αποζημίωση περιλαμβάνει την ατελή ή πλημμελή παράδοση φορτίου, την ευθύνη του πλοίου για συγκρούσεις όταν δεν καλύπτεται από την ναυτασφάλιση, πρόστιμα που επιβάλλονται στον πλοίαρχο ή το πλήρωμα κατόπιν ελέγχων από το κράτος του λιμένα για διάφορες παραβάσεις, καθώς και τις δαπάνες για αποκατάσταση του φορτίου. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να συνάψουν οικειοθελώς πρόσθετες ασφαλίσσεις για την κάλυψη κινδύνων από πολέμους και απεργίες και την απώλεια κερδών (Καμβύσης, 1982, Chorley, 1987).

### **Ρυμούλκιά**

Μια σημαντική δαπάνη για τις ναυτιλιακές εταιρείες είναι τα έξοδα ρυμούλκησης, οι αμοιβές δηλαδή των ρυμούλκων που καθοδηγούν τα πλοία στο λιμάνι. Οι αυξήσεις στις αμοιβές τους καθώς και οι απεργίες (που δημιουργούν προβλήματα στην παράδοση και φόρτωση των εμπορευμάτων) είναι οι κυριότεροι τρόποι με τους οποίους τα ρυμούλκιά επηρεάζουν το κόστος για τις ναυτιλιακές εταιρείες. Η συχνή εξέταση των τιμολογίων (έξοδα της ναυτιλιακής εταιρείας) μπορεί να αποτρέψει τη συσσώρευση εκκρεμών χρεώσεων.

### **Κράτη Σημαίας**

Η διαδικασία εγγραφής ενός πλοίου σε μια σημαία καθιστά το πλοίο προέκταση του εθνικού εδάφους ενώ αυτό βρίσκεται σε διεθνή ύδατα. Από οικονομικής άποψης, οι συνέπειες της απόκτησης σημαίας είναι σημαντικές. Μια εταιρεία που εγγράφει ένα πλοίο στο νηολόγιο μιας χώρας υπόκειται στους νόμους της χώρας αυτής. Οι νόμοι αυτοί καθορίζουν τις φορολογικές υποχρεώσεις της εταιρείας και μπορούν να θέτουν κανόνες σε τομείς όπως η οργάνωση της εταιρείας, ο έλεγχος των βιβλίων της, η απασχόληση προσωπικού και ο περιορισμός ευθύνης, τομείς δηλαδή που επηρεάζουν τα οικονομικά της επιχείρησης. Το πλοίο υπόκειται επίσης στους ισχύοντες κανονισμούς ασφαλείας σχετικά με την κατασκευή και λειτουργία των πλοίων. Συνεπώς τα συστήματα ελέγχου διοίκησης των ναυτιλιακών εταιρειών επηρεάζονται από τις απαιτήσεις που θέτει το κράτος της σημαίας. Για παράδειγμα η απόκτηση της σημαίας ενός κράτους που έχει κυρώσει τη σύμβαση

SOLAS και την εφαρμόζει αυστηρά αναγκάζει τον πλοιοκτήτη να διατηρεί υψηλές προδιαγραφές λειτουργίας του πλοίου του. Αντίθετα, η απόκτηση της σημαίας ενός κράτους που έχει δεν κυρώσει τη σύμβαση SOLAS ή δεν διαθέτει τα μέσα να την εφαρμόσει επιτρέπει στον πλοιοκτήτη να απλουστεύσει τις διαδικασίες, εξοικονομώντας χρήματα από τον εξοπλισμό και τη συντήρηση. Επιπλέον, η εταιρεία υπόκειται σε κανονισμούς που αφορούν στην επιλογή του πληρώματος και τους όρους απασχόλησης. Ορισμένα κράτη σημαίας για παράδειγμα (μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα) επιβάλλουν την απασχόληση υπηκόων τους. Ανάλογα με τις συνθήκες αυτές κάθε ένας από τους ανωτέρω παράγοντες μπορεί να είναι αρκετός για να ωθήσει τους πλοιοκτήτες να αναζητήσουν εμπορικά πλεονεκτήματα αλλάζοντας τη σημαία ή το νηολόγιό τους (Stopford, 1988).

### **5.13 ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΝΑΥΛΑΓΩΡΩΝ**

Η ναυλαγορά καταλαμβάνει κεντρική θέση στην οργάνωση του ναυτιλιακού κλάδου. Ο πλοιοκτήτης μπαίνει στην αγορά με ένα διαθέσιμο πλοίο, χωρίς φορτίο. Το πλοίο έχει συγκεκριμένη ταχύτητα, χωρητικότητα φορτίου, διαστάσεις και εξοπλισμό χειρισμού φορτίου. Επίσης το πλοίο θα έχει πιθανότατα ανεπιλημμένες συμβατικές δεσμεύσεις που θα καθορίζουν το χρόνο και τον τόπο διαθεσιμότητάς του. Ο ναυλωτής έχει ένα φορτίο το οποίο επιθυμεί να μεταφέρει από έναν τόπο σε έναν άλλο. Η ποσότητα, οι χρονικοί περιορισμοί και τα φυσικά χαρακτηριστικά του φορτίου καθορίζουν τον τύπο του ναυλοσυμφώνου που επιθυμεί να συνάψει. Το θέμα είναι πώς θα έρθει σε επαφή ο ναυλωτής με τον πλοιοκτήτη. Ορισμένοι πλοιοκτήτες μπορεί να επιδιώκουν τη σύναψη ναυλοσυμφώνων απευθείας, πλησιάζοντας έναν ναυλωτή και κλείνοντας οι ίδιοι τη συμφωνία. Η πλειονότητα όμως των πλοιοκτητών και ναυλωτών χρησιμοποιούν μεσίτες που ειδικεύονται στο κλείσιμο των συμφωνιών αυτών. Στην πράξη η αγορά ταξινομεί τα είδη ναυλώσεων σε τέσσερις κατηγορίες: ναύλωση κατά ταξίδι, ναύλωση εργολαβικής μεταφοράς, χρονοναύλωση και ναύλωση κενού πλοίου. Από την πλευρά του πλοιοκτήτη η βασική διαφορά ανάμεσα στους τέσσερις αυτούς τύπους ναύλωσης είναι ο βαθμός εμπλοκής του ιδιοκτήτη στη διαδικασία μεταφοράς, η κατανομή του κόστους και ο βαθμός συγκεκριμενοποίησης στο συμβόλαιο του φορτίου που θα μεταφερθεί.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### BALANCED SCORECARD & ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

#### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ναυτιλία αποτελεί σήμερα έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της παγκόσμιας βιομηχανίας. Στην Ελλάδα η ναυτιλία μαζί με τον τουρισμό αποτελούν τους δύο σημαντικότερους πυλώνες του εμπορικού ισοζυγίου. Το 2008 η ποντοπόρος ναυτιλία προσέφερε στην Ελλάδα συνάλλαγμα ύψους 19 δις ευρώ περίπου. Ο Adam Smith το 1776 είχε χαρακτηρίσει τη ναυτιλία ως καταλύτη της Παγκόσμιας Οικονομίας.

Όσοι ασκούν διοίκηση σε όλα τα επίπεδα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης χρησιμοποιούν λογιστικές πληροφορίες για το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της επιχειρησιακής δράσης καθώς και για την υλοποίηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των προγραμμάτων αυτών. Οι πληροφορίες αποτελούν την «κινητήρια» δύναμη χωρίς την οποία οι μάνατζερ δε θα ήταν σε θέση να διοικήσουν. Μέσα σε κάθε επιχείρηση αναπτύσσονται διάφορα κανάλια πληροφόρησης και επικοινωνίας μέσω των οποίων επικοινωνούν οι διευθυντές των διαφόρων επιπέδων. Μέσω των καναλιών αυτών διακινούνται οι πολιτικές της επιχείρησης, οι κατευθυντήριες οδηγίες, αναφορές, εκθέσεις, κλπ. Παραδοσιακά, η Διοικητική Λογιστική ικανοποιούσε την ανάγκη ικανοποίησης των πληροφοριακών αναγκών και της διακίνησης πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση.

Η ανώτατη διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη μιας ναυτιλιακής επιχείρησης χρειάζονται πληροφορίες για διαφορετικούς σκοπούς όπως:

- Για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της επιχειρηματικής δράσης
- Για τη μέτρηση και την αξιολόγηση των επιδόσεων της

Ιστορικά, η Διοικητική Λογιστική ικανοποιούσε τις πληροφοριακές ανάγκες του στρατηγικού σχεδιασμού με τη συγκέντρωση και παροχή χρηματοοικονομικών κυρίως πληροφοριών. Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν το κυρίαρχο στοιχείο των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης μέχρι το πρόσφατο παρελθόν. Οι αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας, ρευστότητας, αποδοτικότητας και δανειακής επιβάρυνσης ήταν τα κύρια μέσα μέτρησης της επίδοσης. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες απεικονίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης που έγιναν στο παρελθόν και δίνουν την τελική εικόνα της

επίδοσης της επιχείρησης χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες που τη δημιούργησαν. Η αποκλειστική χρήση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων ενέχει τον κίνδυνο να θυσιαστεί η μακροχρόνια ανάπτυξη της επιχείρησης για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων.

Η διοίκηση της ναυτιλιακής εταιρίας προκειμένου να αντιμετωπίσει αυτές τις ελλείψεις των χρηματοοικονομικών δεικτών πρέπει να εισάγει νέες συμπληρωματικές μετρήσεις οι οποίες να περιλαμβάνουν τη λειτουργική επίδοση της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων για να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες των χρηματοοικονομικών μετρήσεων εξέφρασε την ανάγκη για νέες συμπληρωματικές μετρήσεις οι οποίες αφορούσαν τη λειτουργική επίδοση της ναυτιλιακής επιχείρησης. Το νέο σύστημα αξιολόγησης δεν πρέπει να είναι μια απλή λίστα με μετρήσεις αλλά ένα ολοκληρωμένο σύστημα με συνδεδεμένους μεταξύ τους δείκτες επίδοσης.

Η απάντηση στο πρόβλημα της ορθής απεικόνισης της επίδοσης της ναυτιλιακής επιχείρησης, δόθηκε από τους Kaplan και Norton στις αρχές τις δεκαετίας του 90 με την εισαγωγή μιας νέας προσέγγισης στα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης των επιχειρήσεων, την όποια ονόμασαν Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard). Η ονομασία αντανακλά την ισορροπία που πρέπει να υπάρχει μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων, μεταξύ οικονομικών και μη-οικονομικών δεικτών και μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών διαστάσεων απόδοσης. Η προσέγγισή τους αποτελεί μια σωστά «σταθμισμένη» ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης σε επιμέρους τομείς οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Οι εταιρίες χρησιμοποιώντας την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ως τον ακρογωνιαίο λίθο ενός νέου συστήματος στρατηγικής διοίκησης έχουν δύο έργα:

- 1) Πρέπει να οικοδομήσουν την κάρτα επιδόσεων και
- 2) Πρέπει να χρησιμοποιήσουν την κάρτα επιδόσεων

Οι δύο εργασίες δεν είναι ανεξάρτητες. Καθώς οι διευθυντές της ναυτιλιακής επιχείρησης αρχίζουν να χρησιμοποιούν την κάρτα επιδόσεων τους για διαδικασίες κλειδιά, θα αποκομίσουν περαιτέρω γνώσεις για την κάρτα επιδόσεων. Θα μάθουν ποια μέτρα δεν δουλεύουν, ποια μέτρα θα έπρεπε να τροποποιηθούν και ποια νέα μέτρα της στρατηγικής επιτυχίας έχουν αναδυθεί, τα οποία θα έπρεπε να περιληφθούν στην κάρτα επιδόσεων.

Επιπλέον, η υλοποίηση του BSC επιφέρει κόστος σε δύο περιοχές:

- 1) Ειδικοί σύμβουλοι χρειάζονται για να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιλέξει τους δείκτες πάνω στους οποίους θα στηριχθεί η μέτρηση της εταιρικής απόδοσης
- 2) Το ήδη υπάρχον πληροφοριακό σύστημα μπορεί να μην είναι αρκετό για την παροχή των αναγκαίων μετρήσεων που χρειάζεται ένα BSC. Τα συστήματα αυτά θα πρέπει να τροποποιηθούν πολλές φορές ξοδεύοντας μεγάλα χρηματικά ποσά για να είναι σε θέση να παρέχουν την αναγκαία πληροφόρηση.

## **6.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΕ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η υλοποίηση του BSC σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να χωριστεί σε πέντε φάσεις: σύνθεση του μοντέλου, τεχνική υλοποίηση, οργανωσιακή ενοποίηση, τεχνική και λειτουργική ενοποίηση. Πολλές από τις παραπάνω φάσεις μπορούν να εκτελεστούν ταυτόχρονα. Αυτό θα μειώσει κατά πολύ το χρόνο εφαρμογής του BSC. Κατά τη φάση σύνθεσης του μοντέλου η επιχείρηση αναζητά το όραμα και τη στρατηγική της και αντλεί τους αναγκαίους δείκτες. Επιπλέον, η στρατηγική του οργανισμού μεταφράζεται σε δείκτες (Key Performance Indicators). Οι δείκτες μπορούν να εξαχθούν από τη στρατηγική χρησιμοποιώντας Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας ή εναλλακτικά στρατηγικούς χάρτες. Όσον αφορά τη φάση της τεχνικής υλοποίησης, το όραμα, η στρατηγική, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, οι διάφοροι δείκτες εισέρχονται στο σύστημα. Τα βήματα για την υλοποίηση της τεχνικής υλοποίησης περιλαμβάνουν: εγκατάσταση λογισμικού, εκπαίδευση, δημιουργία της Κάρτας και επιλογή των στόχων. Ο αντικειμενικός σκοπός της οργανωσιακής υλοποίησης είναι να ενσωματώσει την Κάρτα με τις διοικητικές διαδικασίες και να ενημερώσει όλα τα μέλη του οργανισμού γι' αυτή. Τέλος, η τεχνική ενοποίηση γίνεται για να μειωθεί η προσπάθεια συλλογής όλων των απαραίτητων στοιχείων. Το BSC συνδέεται με τα πληροφορικά συστήματα, και βάσεις όπως το χρηματοοικονομικό σύστημα, και το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Το αρχικό βήμα της μεθοδολογίας για την ανάπτυξη του συστήματος balanced scorecard στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις περιλαμβάνει την προκαταρκτική ανάλυση του οργανισμού και την έρευνα του περιβάλλοντος. Η σημαντικότητα της συγκεκριμένης φάσης είναι μεγάλη δεδομένου ότι κατά τη διάρκεια της καθορίζονται οι στόχοι της έρευνας, ενώ αναπτύσσεται και το πλάνο επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η συμμετοχή του προσωπικού είναι κρίσιμη για την επιτυχία της όλης προσπάθειας. Το σύστημα αξιολόγησης επιδόσεων και ελέγχου της στρατηγικής των ναυτιλιακών αναπτύχθηκε με βάση τα ακόλουθα βήματα:

1. Καθορισμός των στρατηγικών στόχων από τη διοίκηση της ναυτιλιακής εταιρίας, με βάση την αποστολή του οργανισμού, τις εταιρικές αξίες και το όραμα του.
2. Επιλογή κατάλληλων δεικτών μέτρησης επιδόσεων, οι οποίοι μπορούν να εκφραστούν ως ποσοτικά προσδιορίσιμα μεγέθη που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν την απόδοση σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα
3. Ανάπτυξη ενός ποσοτικού μοντέλου αξιολόγησης το οποίο μπορεί να συνθέσει τις επιμέρους επιδόσεις των διαστάσεων του συστήματος balanced scorecard.
4. Κοινοποίηση των στόχων στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και στους υπαλλήλους
5. Ενθάρρυνση των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και των υπαλλήλων να φτάσουν τους στόχους μέσα από παροχή κινήτρων.
6. Εφαρμογή του συστήματος balanced scorecard στο σύνολο της ναυτιλιακής εταιρίας και προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού

Ο πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά το σύστημα balanced scorecard της ναυτιλιακής εταιρίας, όπου φαίνονται συνολικά οι ..... δείκτες μέτρησης επιδόσεων που έχουν καθοριστεί για τις τέσσερις βασικές διαστάσεις του. Οι δείκτες αυτοί, οι οποίοι αντικατοπτρίζουν τους στόχους της διοίκησης, προέκυψαν από εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, λαμβάνοντας υπόψη πρόσθετες ιδιότητες που οφείλουν να έχουν (ανεξαρτησία, λογική ερμηνεία, δυνατότητα υπόδειξης ενεργειών βελτίωσης κλπ). Στον πίνακα παρουσιάζεται επίσης και η απόκλιση του κάθε δείκτη από τους ποσοτικούς στόχους που καθορίστηκαν.

Πίνακας 6.1: Δείκτες για ναυτιλιακή εταιρία σύμφωνα με το σύστημα balanced scorecard

Διάσταση	Δείκτες	Απόκλιση από στόχο	
		2009	2008
Χρηματοοικονομικά	Καθαρό περιθώριο κέρδους		
	Δανειακή επιβάρυνση		
	Γενική ρευστότητα		
	Γενικά και Διοικητικά έξοδα / Κύκλο εργασιών		
	Κέρδη ανά μετοχή		
	Ρυθμός αύξησης εσόδων		
	Μακροπρόθεσμος δανεισμός / Ίδια Κεφάλαια		
	Κόστος ανά πλοίο		
	Έσοδα ανά υπηρεσία		
Πελάτες	Δείκτες ικανοποίησης ήδη υπαρχόντων πελατών		
	Αριθμός παρατηρήσεων – παραπόνων		
	Μέσος χρόνος αναμονής		
	Complains on shipping damage		
	Αριθμός νέων τρόπων & καναλιών παράδοσης ναυτιλιακών υπηρεσιών σε πελάτες		
	Κέρδος ανά πελάτη		
	Ρυθμός αποχώρησης μεταξύ νέων πελατών		
	Μερίδιο αγοράς		



Εσωτερικές Διαδικασίες	Δείκτης ικανοποίησης πληρώματος		
	Δείκτης ικανοποίησης διοικητικού και λοιπού προσωπικού		
	Ποσοστό διατήρησης προσωπικού		
	Ποσοστό διατήρησης πληρώματος		
	Μέσος αριθμός απουσιών		
	Ατυχήματα ανά μήνα		
	Time and/or claiming errors per week		
	Percent of late shipments		
	Διενέργεια τεχνικών & λειτουργικών επιθεωρήσεων		
	Επεξεργασία & έλεγχος λίστας προμηθειών		
	Προϋπολογισμός εξόδων προμηθειών		
	Επικοινωνία με προμηθευτές για έγκαιρη & έγκυρη παράδοση προμηθειών		
	Προγραμματισμός αναγκών προσωπικού		
	Αξιολόγηση υποψηφίων		
	Επιλογή & πρόσληψη προσωπικού		
	Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού		
	Καθορισμός αποδοχών		
Καθορισμός ετήσιων bonuses			
Ανάπτυξη- Μάθηση	Προγραμματισμός & σχεδίαση πληροφοριακών συστημάτων		
	Συνεργασία με συμβούλους & προμηθευτές συστημάτων		
	Διαχείριση ασφάλειας συστημάτων		
	Εκπαίδευση & υποστήριξη χρηστών		
	Αριθμός συνεργασιών με εταιρίες		
	Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέων πλοίων		
	Ποσοστό πληρώματος που εκπαιδεύτηκε		
	Ποσοστό διοικητικού και λοιπού προσωπικού που εκπαιδεύτηκε		
	Καινοτομίες που έχουν εισαχθεί		
	Καθορισμός προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού		

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πρώτη εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος αξιολόγησης σε έναν οργανισμό αναδεικνύει αρκετά προβλήματα που σχετίζονται με την καταγραφή και τη διαθεσιμότητα ενός μεγάλου αριθμού σημαντικών πληροφοριών. Με άλλα λόγια, οι οργανισμοί συχνά δε διαθέτουν δεδομένα για πολλούς δείκτες μέτρησης επιδόσεων και έτσι απαιτείται η ομάδα BSC να αναπτύξει ταυτόχρονα και τους μηχανισμούς εκείνους που θα συλλέγουν και θα

καταγράφουν την πληροφορία αυτή. Το γεγονός αυτό αποτελεί πάντως ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα ενός συστήματος BSC, δεδομένου ότι δεν είναι δυνατό να βελτιωθεί κάτι το οποίο δεν μετράται. Επιπλέον, θα πρέπει οι στόχοι να αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να αντανακλούν τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και τις ιδιαίτερες συνθήκες που χαρακτηρίζουν κάθε επιχείρηση.

### **6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΕ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

#### **Χρηματοοικονομική διάσταση**

**Αντικειμενικοί σκοποί:** Να επεκτείνει τις δυνατότητες και την αποδοτικότητα των ναυτιλιακών υπηρεσιών. Να ελαχιστοποιήσει το κόστος και να αυξήσει το περιθώριο κέρδους.

**Κατάλληλοι δείκτες μέτρησης:** Συνολικός αριθμός πλοίων. Κόστος ανά πλοίο. Βελτιώσεις στην αποδοτικότητα του κόστους και στο συνολικό κόστος της ιδιοκτησίας. Καθαρό περιθώριο κέρδους. Δανειακή επιβάρυνση. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας. Ρυθμός αύξησης εσόδων. Κέρδη ανά μετοχή.

#### **Πελατειακή συνιστώσα**

**Αντικειμενικοί σκοποί:** Εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση πελατών. Αύξηση του μεριδίου αγοράς.

**Κατάλληλοι δείκτες μέτρησης:** Επίπεδο υπηρεσιών. Ικανοποίηση των ήδη υπαρχόντων χρηστών. Βελτίωση στην εμπειρία των χρηστών. Αριθμός νέων τρόπων και καναλιών παράδοσης υπηρεσιών σε χρήστες. Μέσος χρόνος αναμονής. Μεριδίο αγοράς.

#### **Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών**

**Αντικειμενικοί σκοποί:** Αύξηση της διαθεσιμότητας και της αξιοπιστίας των συστημάτων εσωτερικών διαδικασιών.

**Κατάλληλοι δείκτες μέτρησης:** Διαθεσιμότητα συστημάτων και υπηρεσιών. Δημιουργία προγραμμάτων και προϋπολογισμού. Χρόνος ανταπόκρισης. Αριθμός λαθών και επανεπεξεργασίας. Δείκτες ικανοποίησης προσωπικού. Ποσοστό διατήρησης προσωπικού και πληρώματος. Μέσος αριθμός απουσιών. Ατυχήματα ανά μήνα. Διενέργεια τεχνικών και λειτουργικών επιθεωρήσεων. Επικοινωνία με προμηθευτές για έγκαιρη και έγκυρη παράδοση προμηθειών.

## **Συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης**

**Αντικειμενικοί σκοποί:** Να έχουμε τους κατάλληλους ανθρώπους και την σωστή τεχνολογία διαθέσιμους για το μέλλον της ναυτιλιακής εταιρίας. Να διασφαλίσει ότι η πληροφορική τεχνολογία παραδίδεται εγκαίρως, μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού και έχει ορατά οφέλη και αξία για την επιχείρηση.

**Κατάλληλοι δείκτες μέτρησης:** Παραγωγικότητα και ήθος προσωπικού. Αριθμός προσωπικού εκπαιδευμένου σε νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες. Αξία που προσδίδει ο κάθε υπάλληλος. Προγραμματισμός και σχεδίαση πληροφοριακών συστημάτων. Συνεργασία με συμβούλους και προμηθευτές συστημάτων. Διαχείριση ασφάλειας συστημάτων. Εκπαίδευση και υποστήριξη χρηστών. Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέων πλοίων. Καινοτομίες που έχουν εισαχθεί.

Η ναυτιλιακή επιχείρηση είναι κάτω από αυξημένη πίεση να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική της και να αναζητήσει ευκαιρίες σαν αποτέλεσμα τόσο των συνθηκών που επικρατούν στο παγκόσμιο εμπόριο όσο και της ανάγκης για έλεγχο του περιβάλλοντος και συμμόρφωση. Για να επιβιώσει στο παρόν και να συνεχίσει να υπάρχει στο μέλλον οι διευθυντές της θα πρέπει πρώτα να καταλάβουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή της, συμπεριλαμβανομένου και των πηγών εσόδου, τα επίπεδα παραγωγής, το κόστος, το επίπεδο παροχής υπηρεσιών σε πελάτες, την εκπαίδευση του προσωπικού και τη διαδοχή της διοίκησης. Υπάρχει αυξημένη ανάγκη για πληροφόρηση σε μορφή έγκυρης και αξιόπιστης πληροφόρησης έτσι ώστε τα διοικητικά στελέχη που ασχολούνται με τον σχεδιασμό να καταλαβαίνουν που είναι η εταιρία τώρα, πού υπάρχουν αδυναμίες και ποια βήματα πρέπει να γίνουν για να επιτύχει η εταιρία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΕΠΙΛΟΓΟΣ

#### 7.1 ΔΕΚΑ ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ BSC

1. Όλες οι επιχειρήσεις διαφέρουν γι' αυτό και δεν μπορεί να εφαρμοστεί το ίδιο σύστημα σε διαφορετικές περιπτώσεις. Όσο επιτυχημένο κι αν είναι το πρόγραμμα BSC που ακολούθησε μια επιχείρηση, η αντιγραφή του δεν πρόκειται να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς δε θα εκφράζει την ιδιαίτερη στρατηγική και τις συνθήκες της επιχείρησης
2. Για να επιτύχει η μέθοδος είναι αναγκαία η υποστήριξή της από την ανώτατη διοίκηση. Διαφορετικά, ούτε η μετάφραση της στρατηγικής σε επιμέρους στόχους μπορεί να επιτευχθεί ούτε η αναγκαία επικοινωνία για την επιτυχία του προγράμματος
3. Η στρατηγική καθορίζει τις μεταβλητές που θα οριστούν και θα μετρηθούν. Οι στόχοι της επιχείρησης καθορίζονται από τη στρατηγική και είναι αναγκαία η σύνδεση και των δεικτών της BSC με τους στόχους και τη στρατηγική
4. Οι δείκτες που θα επιλεγούν πρέπει να είναι λίγοι, συμβατοί με τη στρατηγική και να καλύπτουν όλες τις σημαντικές πτυχές της επίδοσης της επιχείρησης.
5. Η μέθοδος χρειάζεται χρόνο και ευελιξία για να αναπτυχθεί σωστά και κερδοφόρα. Είναι λάθος να επενδύονται χρόνος και χρήματα στη BSC χωρίς να υπάρχει σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης ώστε να βελτιώνεται συνεχώς
6. Εκτός από την ανάγκη επικοινωνίας της ανώτατης διοίκησης με τα κατώτερα στελέχη, πρέπει να υπάρχει αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω, προς την ανώτατη διοίκηση
7. Τα συστήματα επικοινωνίας στην επιχείρηση πρέπει να υποστηρίζουν τη μέθοδο χωρίς να συγχέεται ο σκοπός της BSC με τα συστήματα πληροφοριών που δρουν βοηθητικά
8. Η στοχοθεσία πρέπει να γίνεται με ομοιόμορφο τρόπο, συνέπεια και συνέχεια για όλους τους δείκτες μέτρησης απόδοσης που θα περιληφθούν στη μέθοδο. Ωστόσο τα υπάρχοντα συστήματα και τα κέντρα λήψης αποφάσεων, πρέπει να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στις νέες αποφάσεις.

9. Τα μέτρα που υιοθετούνται για τη μέτρηση της απόδοσης και τον ορισμό των στόχων της περιόδου πρέπει να είναι αποδεκτά από τους εργαζόμενους και να μην προκαλούν αρνητική αντίδραση ή να δίνουν την εντύπωση τιμωρίας.
10. Δεν ποσοτικοποιούνται όλα τα μεγέθη. Η BSC θα περιλαμβάνει τόσο ποσοτικούς, όσο και ποιοτικούς δείκτες για τον καθορισμό και τη μέτρηση της απόδοσης.

Επιπλέον, το BSC για να υλοποιηθεί με επιτυχία από έναν οργανισμό χρειάζεται τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης
2. Τον καθορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας
3. Το μετασχηματισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας σε μετρήσιμους στόχους
4. Τη σύνδεση των δεικτών απόδοσης με ανταμοιβές
5. Τη δημιουργία ενός συστήματος παρακολούθησης
6. Συμμετοχή και σύνδεση όλων των επιπέδων του οργανισμού με το BSC
7. Τη δημιουργία ενός συστήματος επικοινωνίας για να αποδώσουν τα πλεονεκτήματα του BSC.
8. Τη σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού, του BSC και του προϋπολογισμού για καλύτερη κατανομή των πόρων.

## **7.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BSC**

Το BSC χρησιμοποιείται ως ακρογωνιαίος λίθος στο σύστημα διοίκησης το οποίο επικοινωνεί τη στρατηγική, ευθυγραμμίζει τα επιμέρους άτομα και τις ομάδες με τη στρατηγική, θέτει μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους, κατανέμει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους πόρους σύμφωνα με τη στρατηγική και παρέχει ανατροφοδότηση. Τα πλεονεκτήματα τα οποία απολαμβάνει μια επιχείρηση που λειτουργεί με βάση αυτό το μοντέλο είναι πολλά, σημαντικά και παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Η στρατηγική αποσαφηνίζεται και ανανεώνεται
2. Η στρατηγική και τα μηνύματά της διοίκησης μεταφέρονται αποτελεσματικά και ευρύτατα σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
3. Ευθυγραμμίζονται οι επιμέρους στόχοι των εργαζομένων με τους στόχους των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και τους συνολικούς στόχους του οργανισμού

4. Συνδέεται η στρατηγική με αντικειμενικούς και μετρήσιμους στόχους και ενισχύεται η κινητοποίηση των εργαζομένων
5. Συνδέονται οι μακροχρόνιοι με τους βραχυπρόθεσμους στόχους και τους ετήσιους προϋπολογισμούς
6. Δίνεται η δυνατότητα πραγματοποίησης περιοδικών ανασκοπήσεων για τη μέτρηση της αποδοτικότητας

Δίνεται η δυνατότητα επανατροφοδότησης από όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και της λήψης διορθωτικών μέτρων τόσο στους επιμέρους στόχους όσο και στη συνολική στρατηγική εφόσον είναι απαραίτητο. Τα οφέλη από τη χρήση του BSC διαπιστώνονται όταν η Κάρτα Επιδόσεων χρησιμοποιείται στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Χρησιμοποίηση των πιο πρόσφατων στοιχείων, ανάλυση και παρουσίαση πρέπει να εκτελούνται εντός των διοικητικών διαδικασιών. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να αλλάζει και να τελειοποιείται περαιτέρω η Κάρτα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Το BSC πρέπει να είναι ένα εργαλείο που θα χρησιμοποιείται από το μάντζμεντ της επιχείρησης στην εργασία τους που σχετίζεται με τη στρατηγική.

### **7.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ**

#### **1) Μεταφράζεται πάντα η στρατηγική σε στόχους;**

Σε μεγάλους οργανισμούς οι επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες συχνά δραστηριοποιούνται σε διαφοροποιημένες αγορές και αντιμετωπίζουν διαφορετικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Στις περιπτώσεις αυτές, οι επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες αναπτύσσουν μέσα στο πλαίσιο της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού, συστήματα διοίκησης της επίδοσης προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης. Συχνά, τα στελέχη αγνοούν τη σπουδαιότητα της χρήσης μιας εξατομικευμένης BSC που να περιλαμβάνει ξεχωριστές μεταβλητές μέτρησης της απόδοσης, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά κάθε μονάδας. Έτσι, χρησιμοποιούν τους δείκτες που έχουν αναπτυχθεί συνολικά και οι οποίοι τελικά αποτυγχάνουν από τη μία να δείξουν την πραγματική επίδοση της επιχειρηματικής μονάδας και από την άλλη να μεταφράσουν τους συγκεκριμένους στόχους της μονάδας σε επιμέρους ρεαλιστικούς δείκτες.

Σύμφωνα με τους Theresa, Libby, Salterio και Webb (2004), το πρόβλημα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με δύο πιθανούς τρόπους. Αφενός, με την επιβολή στα στελέχη της υποχρέωσης να δικαιολογούν στα ανώτερα στελέχη τις επιδόσεις που σημειώνουν στην κάρτα. Αφετέρου, με την ανάθεση του ελέγχου της εγκυρότητας της αναφοράς των στελεχών σε κάποιο τρίτο μέλος

## **2) Ανταποκρίνεται η θεωρία στα νέα δεδομένα;**

Ορισμένοι αναλυτές θεωρούν ότι η θεωρία είναι ξεπερασμένη. Στην πραγματικότητα, εξακολουθεί να βρίσκεται στο προσκήνιο του ενδιαφέροντος. Παρατηρείται επέκταση της εφαρμογής της από το επίπεδο της επιχειρηματικής μονάδας στο επίπεδο των ομίλων καθώς επίσης και αυξανόμενο ενδιαφέρον από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς του δημοσίου τομέα και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της υγείας για την εφαρμογή της BSC.

## **3) Τέσσερις προοπτικές: είναι επαρκείς;**

Οι τέσσερις προοπτικές της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων έχουν αποδειχθεί ότι είναι ισχυρές σε μια ευρεία ποικιλία εταιριών και βιομηχανιών. Αλλά οι τέσσερις προοπτικές πρέπει να θεωρηθούν πρότυπο όχι πανάκεια. Δεν υπάρχει κανένα μαθηματικό θεώρημα σύμφωνα με το οποίο οι τέσσερις προοπτικές είναι αναγκαίες και ικανές. Μένει να δούμε εταιρίες που χρησιμοποιούν λιγότερες από αυτές τις τέσσερις προοπτικές, αλλά ανάλογα με την οικονομική κατάσταση της βιομηχανίας και τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας, μπορεί να χρειάζονται μία ή περισσότερες πρόσθετες προοπτικές. Για παράδειγμα, μερικοί άνθρωποι έχουν εκφράσει την ανησυχία ότι αν και η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αναγνωρίζει ρητά τα συμφέροντα των μετόχων και των πελατών, δεν ενσωματώνει τα συμφέροντα άλλων σημαντικών ενδιαφερομένων, όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και η κοινότητα. Η προοπτική του εργαζόμενου είναι ενσωματωμένη ουσιαστικά σε όλες τις κάρτες επιδόσεων μέσα στην προοπτική μάθησης και ανάπτυξης. Ομοίως, αν οι ισχυρές θέσεις των προμηθευτών είναι μέρος της στρατηγικής που οδηγεί σε ριζοσπαστική απόδοση του πελάτη και / η χρηματοοικονομική απόδοση, τα μέτρα του αποτελέσματος και των οδηγιών απόδοσης για τις σχέσεις προμηθευτών θα πρέπει να ενσωματωθούν μέσα στην προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας της οργάνωσης. Αλλά δε θεωρούμε ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι έχουν δικαίωμα

αυτόματα για μια θέση στην κάρτα επιδόσεων μιας επιχειρηματικής μονάδας. Τα αποτελέσματα της κάρτας επιδόσεων και οι οδηγοί απόδοσης πρέπει να μετρούν εκείνους τους παράγοντες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση.

#### **4) BSC και η λειτουργία του στην πράξη**

Παρόλο που ένα αποτελεσματικό BSC μπορεί να βοηθήσει τις εταιρίες να δούνε και να καταλάβουν πως λειτουργούν και που πρέπει να κάνουν αλλαγές, λιγότερες από 20% των εταιριών που την χρησιμοποιούν έχουν όφελος από τη χρήση της σύμφωνα με έρευνα<sup>13</sup>. Οι λόγοι αποτυχίας σύμφωνα με τη μελέτη είναι ότι οι Ισορροπημένες Κάρτες Απόδοσης περιλαμβάνουν πάρα πολλούς δείκτες και βασίζονται υπερβολικά σε ιστορική χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Οι εταιρίες ανακοινώνουν ένα μέσο όρο 132 δεικτών στα διευθυντικά στελέχη κάθε μήνα, 83 χρηματοοικονομικούς δείκτες και 49 λειτουργικούς δείκτες, οι οποίοι είναι σχεδόν 9 φορές πάνω από τους δείκτες που θα έπρεπε να έχει μια αποτελεσματική κάρτα.

### **7.4 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ BSC**

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, η θεωρία του BSC θα πρωταγωνιστήσει στο μέλλον. Προβλέπουν αύξηση των ανώτατων στελεχών που θα κάνουν χρήση της BSC, καθώς και αύξηση των ετήσιων αναφορών, οι οποίες θα συντάσσονται και θα εκδίδονται με χρήση του BSC. Είναι σημαντικό ότι παρουσιάζονται συνεχώς νέοι, καλύτεροι και αποτελεσματικότεροι τρόποι για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων των δεικτών που περιλαμβάνονται στο BSC. Οι τεχνικές για τη μέτρηση της καινοτομίας, των ικανοτήτων των εργαζομένων, της ευθυγράμμισης του συστήματος πληροφοριών, του κλίματος και της κουλτούρας αναμένεται ότι θα βελτιωθούν σημαντικά κατά τη διάρκεια της επόμενης δεκαετίας.

### **7.5 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ BSC**

Υπάρχει μια πληθώρα θεμάτων ενδιαφέροντος που ίσως τύχουν διερεύνησης στο μέλλον. Πρώτα απ'όλα, οι τρόποι για την αποτελεσματικότερη συμμετοχή όλων

---

<sup>13</sup> Williams K., (2004), "What constitutes a successful balanced scorecard?", Strategic Finance.



των εργαζομένων στη στοχοθεσία και στην προσπάθεια για επίτευξη των στόχων που αναφέρονται στην BSC.

Δεύτερον, πρέπει να εξεταστεί η επιρροή του στυλ διοίκησης και της αφοσίωσης της στο σύστημα BSC στην τελική επιτυχία του συστήματος.

Τρίτον, πρέπει να μετρηθεί η σχέση της BSC και των στόχων που ορίζονται σε αυτήν με το σύστημα αξιολόγησης και κινητοποίησης των εργαζομένων και να βρεθούν τρόποι σύνδεσης των δύο συστημάτων.

Τέταρτον, η υπάρχουσα βιβλιογραφία στο χώρο του BSC παρέχει λίγες πληροφορίες σχετικά με το ρόλο της Κάρτας στην αποφάσεις αποζημίωσης, παρόλο που η πλειοψηφία αυτών που την υιοθετούν τη χρησιμοποιούν για αυτό το σκοπό (Towers 1996), περαιτέρω έρευνα σ' αυτό το χώρο κρίνεται αναγκαία.

Τέλος, ο ρόλος των μη οικονομικών μέτρων μπορεί και πρέπει να τύχει μεγαλύτερης διερεύνησης από αυτήν που είχε μέχρι σήμερα.

## 7.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο αυξημένος ανταγωνισμός και οι απαιτήσεις μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι σημαντικοί λόγοι για να αρχίσει μια επιχείρηση να σκέφτεται την υιοθέτηση ενός συστήματος BSC. Σε κάθε περίπτωση, οι διευθυντές θα πρέπει να είναι ενήμεροι επί των ανεπαρκειών ή δυνητικών προβλημάτων που σχετίζονται μ' ένα BSC. Αυτές οι ανεπάρκειες, ή αλλιώς αδυναμίες, μπορούν να ξεπεραστούν με κατάλληλο σχεδιασμό και γνώση των συνθηκών και με τη βοήθεια που προσφέρουν οι πρόσφατες βελτιώσεις στο σύστημα λογισμικού του BSC. Υπάρχουν, ωστόσο ορισμένα ζητήματα που τα στελέχη οφείλουν να έχουν πάντα στη σκέψη τους όταν υλοποιούν οποιουδήποτε τύπου σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης. Τα βασικότερα απ' αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Εστίαση σε ορισμένα ζωτικής σημασίας μέτρα. Πάρα πολλά μέτρα μπορούν να θολώσουν και να κάνουν περισσότερο δυσδιάκριτο το στρατηγικό στόχο.
2. Χρήση μέτρων που οι εργαζόμενοι μπορούν να ελέγξουν. Εάν δεν μπορούν να ελέγξουν τα μέτρα, οι εργαζόμενοι θα νιώσουν αποξενωμένοι και απογοητευμένοι
3. Διατήρηση των διαύλων επικοινωνίας ανοιχτών και συχνή αναθεώρηση του προγράμματος σε συνάρτηση πάντα με τις αλλαγές στην εταιρική δομή και στρατηγική

Η διαδικασία της ανάπτυξης ενός καλού BSC δίνει σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση μια καθαρή εικόνα του μέλλοντος και της πορείας που πρέπει να ακολουθήσει για να φτάσει στην επιτυχία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

Γρηγορούδη και Ζοπουνίδη, Αξιολόγηση Επιδόσεων και Έλεγχος Μονάδων Υπηρεσιών Υγείας, Ναυτεμπορική, 24/4/2010.

Θεοτοκάς Γ, Ναυτιλία και Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Μεταξάς Β, Αρχές Ναυτιλιακής Οικονομικής, Εκδόσεις Παπαζήση, 1988.

Μπουραντάς Δ, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2001.

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Chang R.Y., and Morgan M.W. (2000) *Performance Scorecard: Measuring the Right Things in the Real World*. San Francisco: Jossey-Bass.

Charan R. (1999) “Why CEO’s fail”, *Fortune Magazine*, June.

Debusk G., and A. Crabtree. (2006) “Does the balanced scorecard improve performance?” *Management Accounting Quarterly*, Fall, 8(1), 44-48.

Ittner C. (1997) “Performance, Compensation and the Balanced Scorecard”, Working Paper.

Kaplan, R.S., and D.P. Norton. (1992) “The Balanced Scorecard: measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

Kaplan, R.S., and D.P. Norton. (1993) “Strategic Learning & the Balanced Scorecard”, *Strategy and Leadership*, 24 (5), 18-24.

Kaplan, R.S., and D.P. Norton. (1993) “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 134-147.

Kaplan, R.S., and D.P. Norton. (1996a) “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, January-February.

Kaplan, R.S., and D.P. Norton. (1996b) *Translating Strategic into Action-The Balanced Scorecard*. U.S.A: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., and D.P. Norton. (1996c) “Linking the Balanced Scorecard to Strategy,” *California Management Review*, 39 (1), 53-79.

Kaplan, R., D.P. Norton, and D. Hitch (2001) “The Balanced Scorecard – Marked Impact”, *People Management*, 7(25) Oct, 52-57.

Kaplan, R.S., and D.P. Norton. Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων – Η Μετάφραση της Στρατηγικής σε Δράση, Εκδόσεις Επίκεντρο, 2008.

Pandey I.M., (2005) “Balanced Scorecard: Myth and Reality”, *Vikalpa*, 30(1), January- March, 51-66.

Rohm H. (2008) “Using the Balanced Scorecard to Align Your Organization” 2008 Balanced Scorecard Institute, January.

Scherer F.M., and D. Ross. (1988) *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton and Mifflin Company.

Stopford M. (1988) *Maritime Economics*. U.S.A.: Allen and Unwin.

Virtanen T., (2009) Guidelines for Implementing Balanced Scorecard.

Williams K., (2004) “What Constitutes a Successful Balanced Scorecard?”, *Strategic Finance*, November, 19-22.

#### **Διευθύνσεις Internet**

- 1) [http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard) accessed 20/10/2010
- 2) <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/> accessed 20/10/2010
- 3) [http://akereon.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=32](http://akereon.com/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=32) accessed 8/11/2010
- 4) [http://www.hellenicshippingnews.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85535&Itemid=32](http://www.hellenicshippingnews.com/index.php?option=com_content&task=view&id=85535&Itemid=32) accessed 8/11/2010