

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
στην
ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων
“The Balance Scorecard”
Μελέτη των επιδόσεων σε μια ναυτιλιακή
εταιρία**

Γεροκώστα Θάλεια

**Διπλωματική Εργασία
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού
Διπλώματος Ειδίκευσης στη ναυτιλία**

Πειραιάς

Ιούνιος 2015

Δήλωση αυθεντικότητας/ζητήματα Copyright

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»

Υπογραφή

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	6
1.1 ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT	6
1.2 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ BSC	17
2.1 ΤΡΙΠΛΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ	17
<i>2.1.1 Η Σχέση διοίκησης BSC και ποιότητας στις επιχειρήσεις</i>	<i>19</i>
<i>2.1.2 Η Οικονομική διάσταση</i>	<i>22</i>
<i>2.1.3 Η Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης</i>	<i>23</i>
<i>2.1.4 Η Διάσταση πελατών</i>	<i>24</i>
2.2 ΈΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	25
2.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	30
2.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΣΑΚΟΣ ΕΕΝLTD	32
3.1 ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	32
3.2 ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥ BALANCE SCORECARD ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΑΚΟΣ LTD	36
<i>3.2.1 Η Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών</i>	<i>36</i>
<i>3.2.2 Η Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης</i>	<i>36</i>
<i>3.2.3 Η Διάσταση πελατών</i>	<i>37</i>
<i>3.2.4 Ανάλυση αξιολόγηση στρατηγικών της εταιρίας</i>	<i>38</i>
<i>3.2.4.1 Όραμα</i>	<i>38</i>
<i>3.2.4.2 Αποστολή</i>	<i>38</i>

3.2.4.3 Στόχοι	38
3.2.4.4 Στρατηγικές γενικά βάση στρατηγικών στόχων	39
3.3 SWOT ANALYSIS ΠΩΣ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	43
3.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	46
3.5 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	48
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	56

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να μελετήσει και να παρουσιάσει την κάρτα ισορροπημένης επίδοσης. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους. Αρχικά θα επιχειρηθεί μια εισαγωγή στην έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ και στα διάφορα συστήματα επιχειρησιακής απόδοσης.

Στη συνέχεια το δεύτερο κεφάλαιο θα αποσαφηνίσει και θα παρουσιάσει το τριπλό εργαλείο της κάρτας ισορροπημένης επίδοσης. Θα παρουσιάσει τον έλεγχο της στρατηγικής που επιτυγχάνεται με το συγκεκριμένο εργαλείο, τη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης και την επικοινωνία της στρατηγικής σε όλες τις βαθμίδες στην εταιρία. Στο τέλος της εργασίας θα επιχειρηθεί μια μελέτη περίπτωσης χρήσης του BSC στην εταιρία TEN Ltd.

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή στη στρατηγική

1.1 Έννοια του στρατηγικού management

Η στρατηγική αποτελεί διαδικασία βάσει της οποίας μια εταιρία καθορίζει τη μελλοντική της πορεία, ορίζει τη φιλοσοφία της, αποδέχεται το ρόλο της, αναγνωρίζει τη λειτουργία του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί, καθορίζει τη φιλοσοφία της με βάση τον ανταγωνισμό (Shaw,2000).

Σήμερα λόγω της οικονομικής κρίσης και των πολλών πιέσεων που ασκούνται στις επιχειρήσεις, η διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής της στρατηγικής έχει γίνει χαοτική. Η αγορά χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανακατατάξεις και συνεχείς αλλαγές σχετικά με τον ανταγωνισμό, την παγκόσμια κατάσταση, τις απαιτήσεις, τις τεχνολογικές αλλαγές, την οργανωσιακή σταθερότητα. Υπάρχει συνεχής και υπέρμετρη αβεβαιότητα σε σχέση με τις μελλοντικές τάσεις και δράσεις (Wright, 1998).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να απεμπλακεί από τα παραπάνω και να επιτύχει την αποτελεσματική οριοθέτηση των στόχων της, των ικανοτήτων της και του οράματός της. Οι βασικές αρχές της στρατηγικής είναι οι ακόλουθες (Jaunch & Glueck, 1988):

- 1.Εκπαίδευση και λειτουργικότητα του προσωπικού με βάση τους στόχους της εταιρείας.
- 2.Καθορισμός μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.
- 3.Εγκαθίδρυση δεδομένων για το σχεδιασμό της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της εταιρείας.
4. Αξία στον πελάτη, κάλυψη αναγκών του.
- 5.Κάλυψη απαιτήσεων των πελατών.
- 6.Κάλυψη αναγκών της αγοράς, αναγνώριση ευκαιριών.
- 7.Αποφυγή του ρίσκου μέσα από τη σωστή ανάπτυξη στρατηγικής φιλοσοφίας.
- 8.Ικανοποίηση αναγκών πελάτη, σχεδιασμός επίτευξη στόχων.

Το υπόβαθρο του στρατηγικού μάνατζμεντ εστιάζει σε μια προσπάθεια

της εταιρείας ν' αυξήσει τις επιχειρησιακές της ευκαιρίες ειδικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ολοκληρώνεται μέσα από τα παρακάτω βήματα (Tetenbaum, 1998):

1. Τον καθορισμό και ορισμό της αποστολής μιας εταιρείας.
2. Τον καθορισμό των στόχων μιας εταιρείας.
3. Την αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της εταιρείας.
4. Την αξιολόγηση των βασικών βημάτων και τακτικών που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας.
5. Την εφαρμογή συγκεκριμένων τακτικών βάσει των στόχων της εταιρείας.

Από το 1970 έχει ήδη προσδιοριστεί το λεγόμενο κλασικό μοντέλο που προσεγγίζει τη σημασία της στρατηγικής. Αργότερα αυξήθηκε σε περισσότερα βήματα φτάνοντας τα 10. Τα μοντέλα αυτά ορίζονται ως ακολούθως (Jaunch & Glueck, 1988):

"1. Κλασικό Μοντέλο:

- Βήμα 1^ο : Αναφορά στην αποστολή της εταιρείας.
- Βήμα 2^ο : Δεδομένα κάλυψης της αποστολής μιας εταιρείας.
- Βήμα 3^ο : Ανάλυση και αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας.
- Βήμα 4^ο: Κάλυψη των πηγών της εταιρείας (Κεφάλαιο, Τεχνολογίες, εργατικό προσωπικό).
- Βήμα 5^ο : Αναγνώριση βημάτων δράσης, τακτικών και διευκόλυνσης επιχειρησιακών στόχων.
- Βήμα 6^ο : Εφαρμογή τακτικών με βάση τους στόχους μιας εταιρείας.

2. Συστηματικό Μοντέλο:

- Βήμα 1: Αναγνώριση στόχων και αποστολής.
- Βήμα 2: Αξιολόγηση Οικονομικού Περιβάλλοντος.

- Βήμα 3: Αναγνώριση ανταγωνιστικής ανάλυσης.
- Βήμα 4: Καθορισμός εσωτερικής λειτουργίας.
- Βήμα 5: Αναγνώριση στρατηγικών βημάτων.
- Βήμα 6: Πολιτικές, σχεδιασμός, υποστήριξη και στρατηγική.
- Βήμα 7: Εφαρμογή στρατηγικού πλάνου.
- Βήμα 8: Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας στρατηγικής.
- Βήμα 9: Μέτρηση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
- Βήμα 10: Αναπροσαρμογή στρατηγικής ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς. (Jauch & Glueck, 1988).

Παρακάτω επιτυγχάνεται μια συνοπτική μελέτη στο κλασικό μοντέλο. Συγκεκριμένα (Brown, 1995):

1. Αποστολή και Στόχοι: Με βάση την αποστολή που έχει μια εταιρεία στην αγορά, αντίστοιχους στόχους οριοθετεί και καθορίζει. Για παράδειγμα στην περίπτωση που μια εταιρεία έχει ως αποστολή της την ανάπτυξη ειδικού λογισμικού για το ηλεκτρονικό εμπόριο, θα πρέπει όλοι οι στόχοι της να εστιάζουν στο συγκεκριμένο πεδίο προκειμένου να μπορέσει να επιτύχει την αποστολή της. Η ανάπτυξη μιας αποστολής σχετικής με την αγορά και στόχων σχετικών με την εξέλιξη της τελευταίας, δίνουν τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να είναι καινοτόμα και ανταγωνιστική.

2. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος: Η στρατηγική είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τις οικονομικές συνθήκες των επιχειρήσεων (Dent, 1993).

Με άλλα λόγια, η στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρεία σε μια αγορά αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της καταλληλότητας συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από την άποψη της συμβολής τους στην επίτευξη αποδοτικής λειτουργίας και αποτελεσματικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων στην αγορά αυτή.

Η εκάστοτε στρατηγική κάθε εταιρείας είναι η ανταγωνιστική θέση

στην αγορά, που θα μπορεί να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση μακροπρόθεσμα. Η επιλογή της κατάλληλης για μια εταιρεία στρατηγικής ανταγωνισμού βασίζεται στην έρευνα και ανάλυση των εξής γενικών θεμάτων (Freeman, 2010):

A) Του βαθμού ελκυστικότητας του κλάδου για μελλοντική οικονομική απόδοση. Είναι γεγονός ότι δεν υφίστανται όμοιες ευκαιρίες για πραγματοποίηση μιας νόμιμης οικονομικής απόδοσης σε κάθε αγορά. Οπότε, η μελέτη και η ανάλυση των ευκαιριών αποτελούν προϋπόθεση για την επιλογή της ιδανικής στρατηγικής.

B) Των παραγόντων που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας σε συγκεκριμένη αγορά.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η σχετική ανταγωνιστική θέση είναι θέματα που δεν μπορούν το κάθε ένα μόνο του να κατευθύνουν την εταιρεία στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού. Πράγματι, είναι δυνατόν μια εταιρεία που λειτουργεί σε έναν πολύ ελκυστικό κλάδο να μην μπορεί να επιτύχει υψηλή οικονομική απόδοση επειδή έχει επιλέξει μια χαμηλή ανταγωνιστική θέση (Grant, 2001).

Ο βαθμός ελκυστικότητας του κλάδου μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο οπότε κρίνεται αναγκαίο τα ανωτέρω ζητήματα να εξετάζονται στη δυναμική τους διάσταση (Hitt et al., 2012). Μέσα στο πέρασμα των χρόνων συνηθίζεται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης να εκπέμπει το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών. Η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει την ελκυστικότητα του κλάδου αλλά και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Για αυτό η επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού είναι η πιο σημαντική στρατηγική απόφαση.

Όταν εφαρμόζονται στρατηγικές αποφάσεις στην επιχείρηση επηρεάζεται ο βαθμός ελκυστικότητας του κλάδου όσο και την ανταγωνιστική θέση της εν λόγω επιχείρησης. Οπότε η επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού αποτελεί κρίσιμη στρατηγική απόφαση της επιχείρησης.

Ενώ η ελκυστικότητα του κλάδου είναι κυρίως το αποτέλεσμα της επίδρασης ποικίλων παραγόντων που είναι εκτός του ελέγχου της εταιρείας, η πραγματοποίηση της εν λόγω στρατηγικής ανταγωνισμού από την επιχείρηση μπορεί να ασκήσει μεγάλη επίδραση προκειμένου να μετατρέψει το κλάδο περισσότερο ή όχι ελκυστικό. Την ίδια στιγμή η επιχείρηση είναι δυνατόν να καλυτερεύσει ή να καταστρέψει την ανταγωνιστική θέση της με την επιλεγμένη στρατηγική της (Wheelen & Hunger, 2011).

Επομένως, είναι άξιο αναφοράς ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζει την στρατηγική της προς το υφιστάμενο όποτε το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου, όπου αναπτύσσει την επιχειρηματική της λειτουργία. Βέβαια θα πρέπει να προσπαθεί να τροποποιήσει το περιβάλλον αυτό προς όφελός της (Eden & Ackermann, 2013).

3. Αξιολόγηση Εσωτερικών Πηγών: Η μελέτη και ανάλυση της αγοράς οδηγεί στο τρίτο βήμα της στρατηγικής, στον παραδοσιακό στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος αναφέρεται στην αξιολόγηση των πόρων μιας εταιρείας, αλλά και στη δυναμική αυτών στη στρατηγική της. Εδώ αξιολογείται η δυναμική του κάθε προϊόντος της εταιρείας σε σχέση με την ευρύτερη δυναμική της αγοράς. Ο καθορισμός των πηγών σχετίζεται με το κεφάλαιο της εταιρείας, το προσωπικό, την τεχνολογία, την παραγωγική ικανότητα, τον ανταγωνισμό.

4. Στόχοι της εταιρείας και βήματα δράσης: Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι: 1. Με ποιο τρόπο επιτυγχάνονται οι στόχοι, 2. ποιες πιέσεις κρίνονται ανταγωνιστικές για την επιχείρηση, 3. πως θα βελτιωθούν οι εσωτερικές πηγές, 4. ποια είναι τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών, 5. πως θα καλυφθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, 6. πως θα καλυφθεί η μελλοντική ζήτηση με βάση την παρουσίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Στον Πίνακα 1.1 που ακολουθεί εμφανίζεται μια υποθετική μέτρηση και απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων αναφορικά με τη στρατηγική μιας εταιρείας. Συγκεκριμένα:

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙ Α-ΠΟΡΟΙ	ΣΤΟΧΟΙ	ΑΝΤΑΓΩΝ ΙΣΤΙΚΗ ΠΙΕΣΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΟ ΠΛΕΟΝΕ ΚΤΗΜΑ ΠΗΓΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΩ Ν	ΜΕΛΛΟΝ ΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ
Ανθρώπινοι Πόροι	0	+	+	+	+
Παραγωγή	0	0	0	0	+
Οικονομικοί πόροι	+	+	+	+	0
Πωλήσεις	0	+	0	0	+
Μάρκετινγκ	+	0	+	+	+

+ = Σχέση με στρατηγική της εταιρείας.

0 = Μη σχετικότητα με στρατηγική της εταιρείας.

Πίνακας 1.1- Εσωτερική Λειτουργία της Εταιρείας-Μέτρηση Στρατηγικής.

Πηγή: Shaw K.J.,(2000), Strategic Management in Telecommunications, Artech House, p.14

5. Αναγνώριση και Εφαρμογή: Το τελευταίο βήμα αναφέρεται στην αναγνώριση του στρατηγικού σχεδιασμού και στην τελική του εφαρμογή, για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Υπάρχουν πολλά δεδομένα, τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία της εφαρμογής. Αυτά είναι (Robert & David, 2011):

- i. Η σύνδεση του προσωπικού με τις ανάγκες της στρατηγικής.
- ii. Ξεκάθαροι στόχοι με βάση τις άνωθεν μετρήσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

- iii. Σύνδεση της διοίκησης με το προσωπικό στην υλοποίηση της στρατηγικής.
- iv. Μέτρηση κόστους εφαρμογής.

1.2 Αναφορά σε διάφορα συστήματα Επιχειρησιακής απόδοσης

Μέσα από τη SWOT analysis αναγνωρίζεται το κατά πόσο η τωρινή στρατηγική ενός οργανισμού και πιο συγκεκριμένα οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του συσχετίζονται με τις αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μπορεί συγχρόνως να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να αναγνωρίσει ευκαιρίες αλλά και να τη βοηθήσει να αποφύγει μελλοντικές απειλές.

Μεταξύ των πολλών και διαφορετικών μοντέλων, τα οποία χρησιμοποιούνται στη διαχείριση της στρατηγικής των επιχειρήσεων, η SWOT έχει αναγνωριστεί ως η πιο δημοφιλής αλλά και η πιο ολοκληρωμένη στη στρατηγική ανάλυση μιας επιχείρησης. Η SWOT analysis ως θεωρία και ιδεολογία παρουσιάστηκε αιώνες πριν ως εργαλείο αναγνώρισης των δυνατοτήτων και αδυναμιών του εχθρού στον πόλεμο. Συγκεκριμένα τότε δεν χρησιμοποιούνταν ως θεωρία αλλά ως τακτική πολέμου (Helms & Nixon, 2010).

Ο Tzu(2013) ο μεγάλος Κινέζος στρατηγός αναφέρθηκε στο βιβλίο του «Η τέχνη του Πολέμου» (2003 δημοσίευση των συγγραμμάτων του που πρωτογράφησαν το 400 π.χ. , σελ. 47) στην ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών που πρέπει να λάβει υπόψη του ένας στρατηγός προκειμένου να πετύχει στη μάχη και να κατευθύνει επιτυχώς το στρατό του (Tzu, 2013).

Παρατηρείται ότι πριν από πολλούς αιώνες οι μεγάλοι στρατηγοί και ηγεμόνες, αντιλαμβάνονταν την ανάγκη να διαπιστώσουν δυνάμεις και αδυναμίες του εχθρού και να τις εκμεταλλευτούν ή να τις αποφύγουν χρησιμοποιώντας τις δικές τους δυνάμεις και καλύπτοντας τις δικές του αδυναμίες.

Σύμφωνα με τον Michael Porter το 1980 παρουσιάστηκε αρχικά το μοντέλο ανάλυσης της αγοράς, 5 δυνάμεων που επηρεάζουν μια εταιρία και

ουσιαστικά έχουν την ικανότητα να περιορίσουν τη δύναμη και την ισχύ της στην αγορά (Παπαδάκης, 2002).

Το εν λόγω μοντέλο για λίγο, περιόρισε τη φήμη του μοντέλου SWOT. Το 1990 ο Barney, επανάφερε το SWOT, ως μοντέλο προσδιορισμού των εσωτερικών δυνάμεων μιας επιχείρησης και στις αρχές του 21^{ου} αιώνα το SWOT, χρησιμοποιήθηκε από πολλούς θεωρητικούς ως ένα μέσο ανάπτυξης και ανάλυσης. Οι αναλύσεις αυτές είχαν τη μορφή case study. Τα συγκεκριμένα case study χρησιμοποιήθηκαν κυρίως ως διδακτικά εργαλεία από διάφορους καθηγητές του στρατηγικού μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ (Thompson, 2001).

Σήμερα το SWOT, συνεχίζει να αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης για τις επιχειρήσεις. Το πρόβλημα είναι ότι οι περισσότεροι μάνατζερ δε το θεωρούν αποτελεσματικό και αυτό διότι δεν είναι απόλυτα ολοκληρωμένο, δε μπορεί δηλαδή να λειτουργήσει από μόνο του ως βάση πληροφόρησης για μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης έχουν να κάνουν με τη γενικότερη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Από την άλλη, οι ευκαιρίες και οι απειλές, είναι απόρροια πολλών και διαφορετικών εξωτερικών παραγόντων. Μέσα από εμπειρικές μελέτες φαίνεται ότι οι στρατηγικές μάρκετινγκ έχουν ουσία, εφόσον στηρίζονται σε προκαθορισμένες αναλύσεις σαν τη SWOT. Οι εν λόγω αναλύσεις εμπεριέχουν τη σχεδίαση του εξωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζοντας, ευκαιρίες για μια εταιρία. Την ίδια στιγμή μελετούν τον ανταγωνισμό παρέχοντας στοιχεία αναφορικά με τις παροχές μιας εταιρίας στην αγορά, προκειμένου ν' αναπτυχθεί ουσιαστικά και να εκμεταλλευτεί τη κάθε ευκαιρία αποφεύγοντας τις απειλές (Sedlak et al., 2013).

Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν τον παραπάνω συνδυασμό μπορούν και πετυχαίνουν να βελτιώσουν οικονομικά τη θέση τους στην αγορά. Η ανάλυση SWOT, έγινε με βάση τις νέες αρχές πιο αποτελεσματική, μιας και συνδυάστηκε με μια συνεχή εύρεση και συλλογή πληροφοριών από το περιβάλλον, οι οποίες τη βοήθησαν να είναι πιο ουσιαστική αλλά και πιο

αποτελεσματική. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες συνδύασαν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τη συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες και τον ανταγωνισμό με τις αρχές της SWOT, έγιναν αυτόματα πιο αποτελεσματικές πετυχαίνοντας τους στρατηγικούς και οικονομικούς τους στόχους.

Το 2000, ο Oliver, συνδύασε τη SWOT, με τα δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον που εξυπηρέτησαν τις εταιρίες να λάβουν πληροφορίες για τις ενδεχόμενες απειλές και ευκαιρίες σχετίζοντας τις με τις δυνάμεις τους. Η μορφή της SWOT, φαίνεται αναλυτικά στο ΣΧΗΜΑ 1:

Ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων



Πηγή: Stead, J. G., & Stead, W. E. (2013). *Sustainable strategic management*, ME Sharpe.

Το ανωτέρω μοντέλο προσδιορίζει τη σύγχρονη μορφή της SWOT analysis, η οποία φανερώνει τη σχετικότητα μεταξύ των 4 δυνάμεων του μοντέλου με τις ανταγωνιστικές δυνάμεις του περιβάλλοντος. Οι συνδυασμοί που δίνουν το μοντέλο είναι οι ακόλουθοι (Stead & Stead, 2013):

1. Οι θετικές και επιθυμητές δυνάμεις του περιβάλλοντος μπορούν να δώσουν ευκαιρίες στην επιχείρηση σε σχέση με την ανάπτυξη της αλλά και την καλύτερη τοποθέτησή της στην αγορά. Συγκεκριμένα θετικές

δυνάμεις θεωρούνται κάποιες συμφέρουσες νομοθετικές διατάξεις, τεχνολογικές εξελίξεις, φορολογικές ρυθμίσεις κ.λ.π.

2. Οι αρνητικές και μη επιθυμητές δυνάμεις μπορούν ν' αποτελέσουν απειλές για την επιχείρηση δημιουργώντας προβλήματα στην ανάπτυξή της, αλλά και στη θέση την οποία έχει αλλά και μπορεί ν' αποκτήσει στο μέλλον. Οι δυνάμεις αυτές όταν δεν μπορούν να ελεγχθούν αποτελούν απειλή, η οποία δεν μπορεί να προσδιοριστεί αλλά και δεν είναι δυνατόν να καθοριστεί και να αντιμετωπισθεί, όπως για παράδειγμα νέοι εισόδοι στην αγορά, καινοτόμες δράσεις ανταγωνιστών κ.λ.π.
3. Η παρουσίαση του σύγχρονου SWOT οδηγεί σε αναγραμματισμό μέσα από τη δυνατότητα για περισσότερες αναλύσεις . Η συγκεκριμένη ανάλυση βοηθάει να προσδιοριστούν καλύτερα οι εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες της αλλά και συγχρόνως να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Μια εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητές της για να αποκτήσει ευκαιρίες. Πολλές φορές όμως ξεχνάει ότι οι αδυναμίες της μπορεί να την εμποδίσουν να εκμεταλλευτεί κάποιες ευκαιρίες. Ορισμένες δυνατότητες θα τη βοηθήσουν να αντιμετωπίσει επερχόμενες απειλές. Το TOWS matrix πρωτοπαρουσιάστηκε από τον Kotler το 1980 και βοήθησε τον Oliver να αναλύσει καλύτερα τη SWOT. Συγκεκριμένα (Friesner, 2011):Ο συνδυασμός των κάθετων τερτατομοριών δίνει τους εξής συνδυασμούς:

SO

WT

1. Ο οριζόντιος συνδυασμός δίνει τους ακόλουθους συνδυασμούς:

TO

WS

2. Τέλος ο διαγώνιος συνδυασμός δίνει δύο ακόμα συνδυασμούς:

WO

ST

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο κάθετος συνδυασμός παρουσιάζει μια ασταθή κατάσταση, η οποία όμως ελέγχεται. Ο οριζόντιος δίνει μια σταθερή κατάσταση, η οποία όμως δεν είναι ελεγχόμενη. Τέλος ο διαγώνιος δίνει μη σταθερή κατάσταση η οποία συνάμα, δεν ελέγχεται από την επιχείρηση. Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να συνδυάσουν τη σύγχρονη μορφή της SWOT, με τα εσωτερικά τους προβλήματα δημιούργησε αρκετά προβλήματα στους μάρκετινγκ μάνατζερ, οι οποίοι ουσιαστικά προσπαθούσαν να σχεδιάσουν τις μάρκετινγκ στρατηγικές τους με τους διαφορετικούς συνδυασμούς του μοντέλου. Ουσιαστικά θα έπρεπε αρχικά να επιλέξουν τον άξονα από τον οποίο επηρεαζόταν η επιχείρηση οριζόντιο, κάθετο ή διαγώνιο και με βάση αυτόν ν' αναπτύξουν αντίστοιχη στρατηγική μάρκετινγκ.

Κεφάλαιο 2^ο Ορισμός και έννοια BSC

2.1 Τριπλό εργαλείο

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard αποτελεί υποστηρικτικό εργαλείο, που μπορεί να εξυπηρετήσει κάθε οργανισμό ή επιχείρηση να υλοποιήσει άμεσα και αποτελεσματικά τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει, μετατρέποντάς την σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης. Το BSC βασίζεται στη διαπίστωση ότι αυτό που μετράται επιδρά θετικά στην ανθρώπινη συμπεριφορά και, επομένως, στα αποτελέσματα της εταιρίας.

Την ίδια στιγμή το εν λόγω μοντέλο θεωρείται σύστημα στρατηγικού ελέγχου, με στόχο (1) να βάλει στόχους ως προς την αξιολόγηση επίδοσης μιας εταιρίας, (2) να θέσει συστήματα υπολογισμού της απόδοσης της επιχείρησης ανά διαστήματα, (3) να παραβάλλει την απόδοση αναφορικά με τους στόχους, και (4) να συγκρίνει τα αποτελέσματα λαμβάνοντας μέτρα εάν είναι απαραίτητο (Akkermans & Oorschot, 2009).

Σύμφωνα με τη μέθοδο του Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα) που είναι σημαντικό κομμάτι μιας εταιρίας, γιατί συσχετίζει την πληροφόρηση από διάφορους τομείς την ίδια στιγμή.

Με τη συγκεκριμένη μέθοδο μια εταιρία εκτιμά δείκτες, ιστορικής πληροφόρησης σε σχέση με το αποτέλεσμα των περιουσιακών στοιχείων, και πληροφόρησης σχετικά με περιουσιακά στοιχεία που αποτελούν κομβικό σημείο για την εταιρική διάκριση (Neely, 2008).

Η ανάπτυξη στόχων, που βασίζονται στην εταιρική στρατηγική, δίνει τη δυνατότητα της συνεχόμενης αξιολόγησης μιας εταιρίας, προκειμένου το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, πόρων και πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στο ίδιο όραμα, στην ίδια κατεύθυνση. Η χρήση οικονομικών δεικτών ως εργαλείο διοίκησης μπορεί να οδηγήσει στα εξής:

- ❖ Η έντονη παρακολούθηση χρηματοοικονομικών δεικτών οδηγεί στον αποκλεισμό ποσοτικών δεικτών (ποιότητα προϊόντων, ικανοποίηση πελατών) που είναι εξίσου αντιπροσωπευτικοί της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης

- ❖ Αποθαρρύνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός ως αποτέλεσμα του αποκλεισμού δεικτών που αφορούν το μακροπρόθεσμο μέλλον. Π.χ. η επικέντρωση σε χρηματοοικονομικούς δείκτες πιθανότατα μπορεί να οδηγήσει σε περικοπές του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, περικοπές προγραμμάτων εκπαίδευσης κ.τ.λ.
- ❖ Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες απομονώνουν την επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον. Δεν παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με την θέση της εταιρίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- ❖ Αυξάνεται έντονα η σημασία που αποδίδεται σε στοιχεία που χαρακτηρίζουν το βραχυπρόθεσμο μέλλον.
- ❖ Οι υπάλληλοι της επιχείρησης είναι απαραίτητο να έχουν μία ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τη θέση της εταιρίας τους, έτσι ώστε να συσχετίζουν την εργασία τους με τη θέση αυτή. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δε διευκολύνουν τη συσχέτιση αυτή, μιας που δεν μπορούν να ερμηνευτούν εύκολα από όλες τις κατηγορίες των υπαλλήλων. (Chow and Hadded, 1997)

Είναι άξιο αναφοράς ότι η διοίκηση στηρίζεται στα πορίσματα χρηματοοικονομικών δεικτών μη δίνοντας απόλυτη πληροφόρηση αναφορικά με το μέλλον της εταιρίας. Όσο οι εταιρίες ξεκαθαρίζουν τη σπουδαιότητα της ποιότητας και ανάπτυξης αρχίζουν, από το '80 και έπειτα να δίνουν βάση στην ανάπτυξη εργαλείων όπως τα ακολουθούμενα:

- ❖ Διοίκηση ολικής ποιότητας
- ❖ Παραγωγή Just In Time (JIT)
- ❖ Lean Production
- ❖ Διοίκηση βασιζόμενη στην κοστολόγηση κατά προϊόν.
- ❖ Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών
- ❖ Συστήματα σχεδιασμού, διαχείρισης και αξιοποίησης επιχειρηματικών πόρων
- ❖ Enterprise Resource Planning

Τα διάφορα εργαλεία επικεντρώνονται, συνήθως, στην εκπλήρωση ενός μεμονωμένου στόχου του οποίου η επίτευξη δε συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η έλλειψη σύνδεσης των επιμέρους στόχων των εκάστοτε εργαλείων διοίκησης με το στρατηγικό όραμα και στόχους της επιχείρησης οδηγεί σε αποπροσανατολισμό και ανικανότητα διάγνωσης προτεραιοτήτων. Η έλλειψη σύνδεσης των μακροπρόθεσμων στόχων με τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο βραχυπρόθεσμο μέλλον είναι χαρακτηριστικό των παραδοσιακών εργαλείων διοίκησης.

2.1.1 Η Σχέση διοίκησης BSC και ποιότητας στις επιχειρήσεις

Η κύρια αρχή του BSC είναι ότι μελετά την εταιρία υπό τη γωνία κύριων σημείων της δραστηριότητάς της. Αυτές είναι : α. Η χρηματοοικονομική πλευρά, β. Η πελατειακή άποψη που βλέπει την εταιρία από την πλευρά των καταναλωτών της. γ. Η εκ των έσω πτυχή, που εστιάζει στην ουσία των διαδικασιών. δ. Η πτυχή μάθησης, που εκφράζει την ικανότητα της εταιρίας να προχωρά, σε κάθε αλλαγή και να «μαθαίνει».

Είναι γεγονός ότι το BSC δεν αντικαθιστά τις οικονομικές μετρήσεις αλλά αντίθετα τις συμπληρώνει με δείκτες για την επίδοση της εταιρίας στο άμεσο μέλλον. Επιπλέον κάνει ποσοτική σύνδεση δημιουργώντας αξία για την εταιρία. Δεν επιδιώκει να τους δώσει μια τιμή η οποία δεν είναι εύκολο να είναι απόλυτα ακριβής, αλλά τα εκφράζει με ποικίλους μη ποσοτικούς δείκτες που μπορούν να αποδώσουν τις μεταβολές τους.

Τις περισσότερες φορές τα διοικητικά στελέχη μιας εταιρίας βασίζονταν κατά βάση σε χρηματοοικονομικούς δείκτες ούτως ώστε να εκφράσουν την επίδοση της επιχείρησής τους τους. Τα δεδομένα που μεταφέρουν οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μιας εταιρίας είναι μεν σημαντικές όχι όμως απόλυτα αρκετές μιας και οι εν λόγω δείκτες παρουσιάζουν τα πορίσματα των στρατηγικών του παρελθόντος (Bontis, 2008).

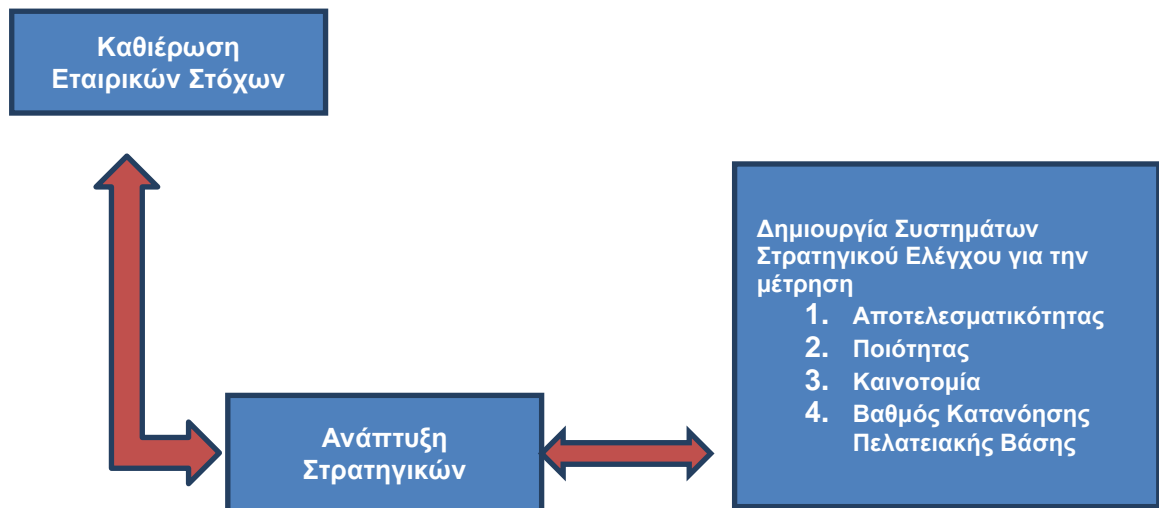
Για να έχει ένα διοικητικό στέλεχος μια ουσιαστική εικόνα της εταιρικής απόδοσης, θα πρέπει οι οικονομικές πληροφορίες να συμπληρωθούν με τα μέτρα απόδοσης που παρουσιάζουν την επίδοση μιας εταιρίας στους ακολουθούμενους κύριους τομείς άντλησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Eldin, 2008):

1. **Αποτελεσματικότητα:** Υπολογίζεται από το επίπεδο των λειτουργικών δαπανών, η παραγωγικότητα της εργασίας, η παραγωγικότητα του κεφαλαίου (δηλαδή τα έσοδα ανά χρηματική μονάδα που επενδύεται στην πάγια περιουσιακά στοιχεία), και το κόστος των πρώτων υλών.
2. **Ποιότητα:** Μετράται μέσα από ελαττωματικά προϊόντα που επιστρέφονται από τους πελάτες.
3. **Καινοτομία:** Μετράται από τα καινοτόμα προϊόντα που έχει η εταιρία στην αγορά, το ποσοστό των εσόδων παράγονται από τα καινούρια αυτά προϊόντα καθώς και μέσω παραγωγικότητας των δαπανών Έρευνας και Ανάπτυξης.
4. **Βαθμός Ανταπόκρισης στις Ανάγκες των Πελατών.** Ο βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών υπολογίζεται από τον αριθμό μόνιμων πελατών

Τα ανωτέρω αποδεικνύουν ότι το **Balanced Scorecard** δίνει άδεια για την διοίκηση μιας εταιρίας να παρατηρεί την πορεία της μέσα από τις 4 παρακάτω προοπτικές, παρέχοντας απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα (Akkermans & Oorschot, 2009):

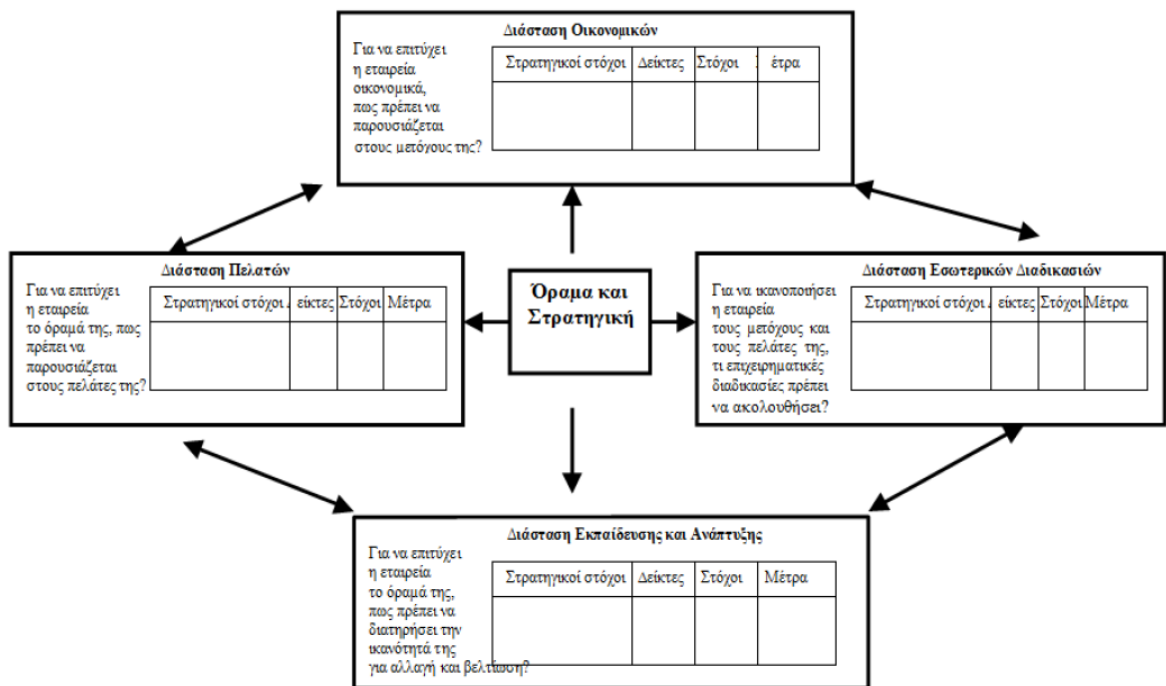
1. Πώς παρουσιάζεται η εταιρία στους μετόχους της. Εδώ μελετάται η χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρίας και μελετάται η αποτελεσματικότητά της.
2. Σε τι διακρίνεται η εταιρία
3. Μπορεί να διαρκεί να βελτιώνεται αξία;
4. Πώς η εταιρία βλέπει τους πελάτες; Εδώ εξετάζονται οι πελατειακές σχέσεις και ο βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών.

Μια μορφή λειτουργίας του balanced scorecard εμφανίζεται στο Σχήμα 2.1



Σχήμα 2.1 Balanced Scorecard

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



Σχήμα 2.2 Το Επίσημο Υπόδειγμα του Balanced Scorecard

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

Σύμφωνα με τους σκοπούς μιας επιχείρησης, οι στρατηγικοί διευθυντές αυξάνουν ένα σύνολο στρατηγικών ώστε κτίζοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης να επιτύχουν τους στόχους.

2.1.2 Η Οικονομική διάσταση

Η υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρίας έχει ως βασικό σκοπό την αύξηση των ωφελειών της και την αύξηση της αξίας της. Οι χρηματοοικονομικοί σκοποί μπορούν να εστιαστούν στις λέξεις : επιβίωση, επιτυχία, απόδοση.

Η επιβίωση πραγματοποιείται με κατάλληλη παρακολούθηση των ταμειακών ροών της εταιρίας, από την αύξηση της τιμής της μετοχής και του ROE (Epstein & Manzoni, 2007).

Οι χρηματοοικονομικοί υπολογισμοί έχουν δεχθεί σπουδαία κριτική, για ανακρίβειες εκτίμησης των παραγόντων που προσδίδουν αξία στην εταιρία.

Αρκετοί είναι αυτοί που κρίνουν ότι η χρηματοοικονομική επίδοση αποτελεί σωστή λειτουργία της εταιρίας και αν εστιαστεί το ενδιαφέρον στις λειτουργικές μετρήσεις, τα θετικά οικονομικά αποτελέσματα θα ακολουθήσουν. Κάτι τέτοιο ενέχει ανακρίβεια για το εξής (Gaiss, 2008).

Πρωτίστως η σχέση μεταξύ της καλής λειτουργίας οικονομικής επιτυχίας είναι αβέβαιη, ενώ ένα ιδανικό σύστημα οικονομικού ελέγχου τονώνει ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας, καλύπτοντας τους απαιτούμενους πόρους για την πραγματοποίησή του.

Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη τονίζουν στη διοίκηση ότι η καλύτερευση της ποιότητας, της παραγωγικότητας, ενεργούν θετικά όταν εξηγούνται ως αύξηση των πωλήσεων και της αξίας των μετοχών (Kaplan & Norton, 1992).

Οι δείκτες του πλαισίου αυτής της πτυχής είναι οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες.

Οι οικονομικοί δείκτες θεωρούνται απαραίτητο στοιχείο του Balanced Scorecard ενημερώνοντας για το αν η πραγματοποίηση της στρατηγικής, μπορεί να φέρει καλύτερα αποτελέσματα.

Προκειμένου να επιλεγθούν οι ιδανικότερες επιλογές στρατηγικών στόχων πρέπει πρώτα να μελετηθούν τα απαιτούμενα οικονομικά βήματα που οφείλει να κάνει η επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της.

2.1.3 Η Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Τα στοιχεία και οι σκοποί μιας εταιρίας διαρκώς μετατρέπονται και πρέπει η επιχείρηση να μπορεί πέρα από το να αναγνωρίζει αλλαγές αλλά ακόμη και να τις. Η εν λόγω δυνατότητα είναι θεμέλιο για την μετέπειτα ανάπτυξη (Kaplan & Norton, 1992). Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται

σχετίζονται με τις καινοτομίες που εισάγει, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση του προσωπικού.

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι στην διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ενός Balanced Scorecard είναι ουσιαστικά εκείνοι όπου στηρίζεται όλο το υπόβαθρο του Scorecard. Αρκετές εταιρίες αναμετρούνται για την ανάπτυξη δεικτών της διάστασης της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

Παρά το ότι η εν λόγω διάσταση πιθανόν είναι η τελευταία που αναπτύσσεται, κυρίως λόγω του ότι έχει επέλθει κορεσμός, δεν πρέπει να αγνοηθεί κατά τη φάση ανάπτυξης του συστήματος.

Όπως προαναφέρθηκε, τα αναπτυσσόμενα μέτρα είναι ουσιαστικά εκείνα που εξυπηρετούν στην επιπλέον ανάπτυξη του συστήματος (Kaplan & Norton, 1992).

2.1.4 Η Διάσταση πελατών

Σημαντικός αριθμός εταιριών, σε μια εποχή έντονου ανταγωνισμού, εστιάζει στην ικανοποίηση των πελατών οπότε απαιτούνται μετρήσεις που να εκφράζουν τα σημεία που σχετίζονται με τους πελάτες τους (Kaplan & Norton, 2001).

Ο χρόνος σχετίζεται με τον απαιτούμενο χρόνο που εισαγωγής ενός νέου προϊόντος, που θα εξυπηρετεί τις ανάγκες του πελάτη, ή, για ήδη υπάρχοντα προϊόντα και το χρονικό διάστημα μεταξύ παραγγελίας και παράδοσης του προϊόντος.

Η ποιότητα έχει άμεση σχέση με το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, ενώ η απόδοση σχετίζεται με το κατά πόσο το προσφερόμενο προϊόν παίζει ρόλο στην δημιουργία αξίας για τον πελάτη.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να θέσουν σκοπούς για ότι ενδιαφέρει τον πελάτη μελετώντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους από την πλευρά των πελατών, που ορισμένες φορές μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή που πιστεύει η προβλέπει η διοίκηση.

Η εισαγωγή της πελατειακής πτυχής στο BSC εξυπηρετεί στην

αποσαφήνιση των αναγκών του πελάτη (Παπαδάκης, 2002).

Τα διοικητικά στελέχη μιας εταιρίας θα πρέπει να ξέρουν ποιοι είναι οι καταναλωτές της εταιρίας, και τι πρέπει να ακολουθηθεί ότι χρειάζεται να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των καταναλωτών της.

Είναι σκόπιμο να αναγνωριστούν τα πελατειακά τμήματα που εστιάζουν στην ικανοποίηση των πελατών. Αυτές οι εταιρίες δεν έχουν ενδιαφέρον για συναλλαγές της μιας φοράς, αλλά στηρίζονται σε βαθιές γνώσεις, που εξακολουθούν να καλλιεργούν, πάνω στις ανάγκες των πελατών (Kaplan & Norton, 2001).

2.2 Έλεγχος στρατηγικής

Το Business Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, στοχεύει στον εφοδιασμό της διοίκησης με όλους τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και διευκολύνει τη σύνδεση των επιχειρηματικών λειτουργιών με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Αποτελεί το μέσο που θα μεταφράσει το όραμα σε ένα ευδιάκριτο σύνολο στόχων. Αυτοί οι στόχοι στη συνέχεια μεταφράζονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο συνδέει αποτελεσματικά τη στρατηγική με την υπόλοιπη επιχείρηση.

Οι υποστηρικτές του Business Balanced Scorecard συστήνουν ότι η παραδοσιακή μέθοδος της μέτρησης της απόδοσης βάσει λογιστικών στοιχείων μπορεί να συνδυαστεί με τρία επιπλέον στοιχεία (τον πελάτη, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση με την καινοτομία) για να στηρίζουν τα παραδοσιακά λογιστικά στοιχεία.

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996) το Business Balanced Scorecard έρχεται να αντιμετωπίσει τις ελλείψεις των παραδοσιακών εργαλείων μέτρησης της απόδοσης. Σύμφωνα με το Balanced Scorecard Report (1999) το 40% με 50% των μεγάλων επιχειρήσεων στην Αμερική χρησιμοποιούν το Business Balanced Scorecard ως την μεθοδολογία για τη μέτρηση της στρατηγικής απόδοσης της επιχείρησης.

Ο Robert Kaplan, καθηγητής στο Harvard Business School, και ο

David Norton, πρόεδρος σε μία εταιρία συμβούλων ανέπτυξαν το Business Balanced Scorecard στις αρχές του 1990. Ήταν χτισμένο γύρω από την υπόθεση ότι οι εταιρίες δεν μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο από την ανάπτυξη απτών στοιχείων.

Οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να είχαν τις ικανότητες να χτίσουν και μη απτά στοιχεία όπως και διανοητικό κεφάλαιο (intellectual capital) και θα έπρεπε να θεωρηθούν ως στοιχεία επιτυχίας (key success factors). Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996) τα τέσσερα στοιχεία του Business Balanced Scorecard θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τα στοιχεία της λογιστικής απόδοσης της εταιρίας και συγχρόνως θα μπορούν να ελέγχουν το χτίσιμο ικανοτήτων που είναι αναγκαία για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πολλές μεγάλες εταιρίες στις ΗΠΑ έχουν εφαρμόσει το Business Balanced Scorecard. Αν και το ποσοστό ικανοποίησης ποικίλλει στις επιχειρήσεις, πολλές έχουν επιτύχει μερικά θετικά αποτελέσματα χρησιμοποιώντας το Business Balanced Scorecard. Αυτές οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν τη Mobil, Chadwick Inc., στην πόλη του Charlotte.

Παραδείγματος χάριν, μέσα σε δύο έτη, μετά από την εφαρμογή του Business Balanced Scorecard, η απόδοση της Mobil και η στρατηγική παραγωγικότητας έχουν βελτιώσει εντυπωσιακά τη θέση του τμήματος της Mobil USM&R από την τελευταία θέση (το 1992 και το 1993) στην πρώτη θέση στη βιομηχανία με τα κέρδη 56% πάνω από το μέσο όρο βιομηχανίας.

Η στρατηγική παραγωγικότητας δημιούργησε επίσης μια μείωση 20% του κόστους παραγωγής. Με την καλύτερη χρησιμοποίηση των υπαρχόντων πόρων, η Mobil παρουσίασε ετήσια βελτίωση στις ταμειακές ροές σχεδόν \$1.2 δισεκατομμυρίων το 1996. Σύμφωνα με τον Brian Baker (Πρόεδρο του εμπορικού τμήματος της εταιρίας για την αγορά της Βορείου Αμερικής), έξι έτη αργότερα, η επιχείρηση παραμένει στη πρώτη σειρά ως προς την λίστα των εταιριών που χρησιμοποιούν επιτυχημένα το υπό εξέταση μοντέλο (Boscia & McAfee, 2014).

Μία άλλη περίπτωση ήταν αυτή της Sears Roebuck and Company

στις αρχές του '90. Η εταιρία είχε να αντιμετωπίσει μία μεγάλη κρίση. Το 1992 είχε χρέος \$3.9 δις. Δύο χρόνια μετά την εφαρμογή του Business Balanced Scorecard η εταιρία ανέφερε 4% αύξηση στην ικανοποίηση των εργαζομένων της και των πελατών. Αυτή η αύξηση έφερε και μία αύξηση της τάξης των \$200 στα καθαρά κέρδη της επιχείρησης (Boscia & McAfee, 2014).

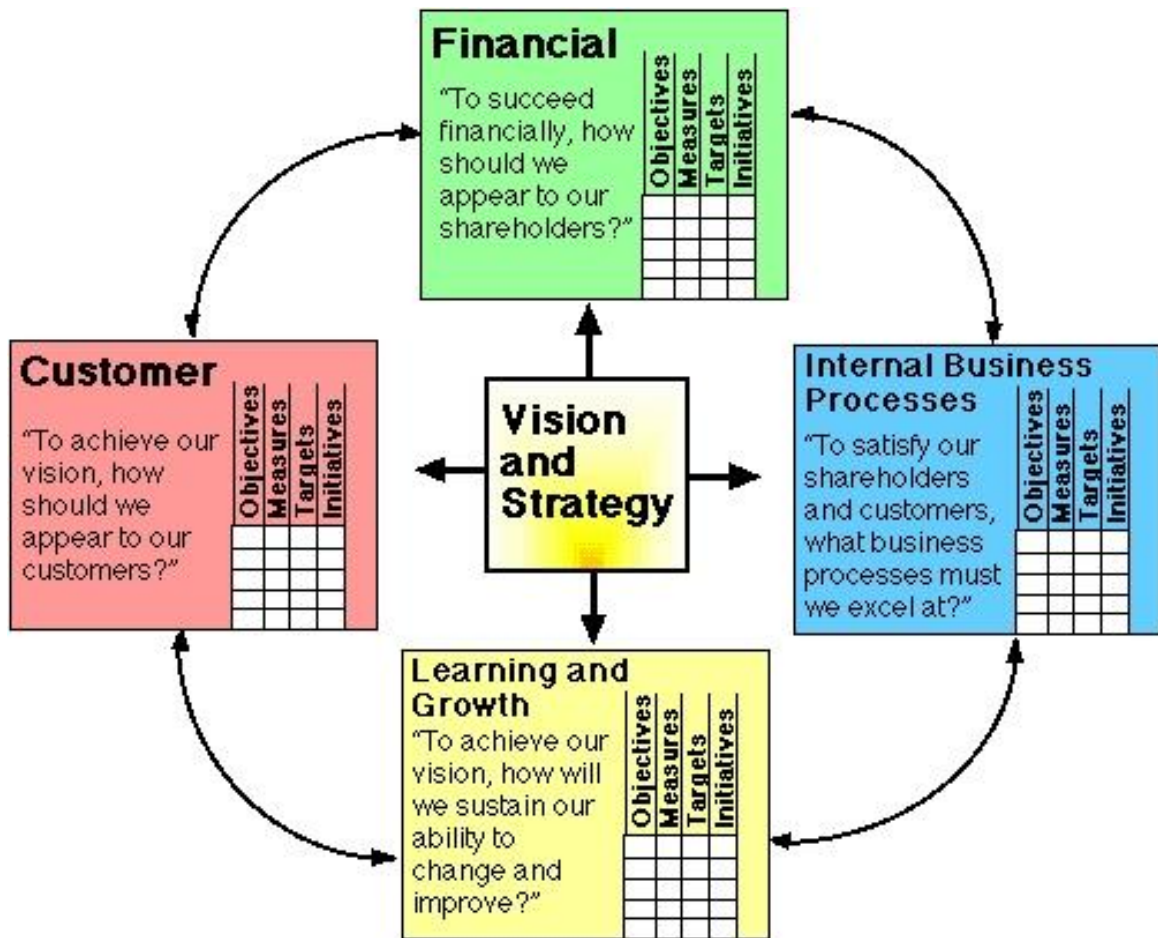
Μέσα από το Business Balanced Scorecard προσδιορίζεται το που θα πρέπει να φθάσει η εταιρία όπως και να διατηρηθεί εκεί. Το Business Balanced Scorecard έχει σκοπό τη σύνδεση των δραστηριοτήτων που υφίστανται στο βραχυπρόθεσμο μέλλον με το μακροπρόθεσμο όραμα και την στρατηγική.

Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση ελέγχει τις καθημερινές λειτουργίες όπως επηρεάζουν την ανάπτυξη του αύριο.

Η έννοια του Business Balanced Scorecard ενώνει το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον δίνοντας στα διοικητικά στελέχη με μία ματιά σύνθετες πληροφορίες. Τους επιτρέπει να μελετούν την εταιρία μέσα από τέσσερις διαφορετικές σκοπιές – επιχειρηματικές απεικονίσεις – δίνοντας με αυτό τον τρόπο απάντηση και στις ανάλογες ερωτήσεις (Kaplan,R., and Norton, 1996):

- ❖ Financial perspective (τι εικόνα υπάρχει από τους μετόχους)
- ❖ Customer perspective (τι εικόνα υπάρχει από τους πελάτες)
- ❖ Learning and growth perspective (πως γίνεται να συνεχιστεί η βελτίωση και η δημιουργία αξιών)
- ❖ Internal business process perspective (σε ποιες εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να υπάρχει πρόκριση)

Ο έλεγχος των στοιχείων που συνιστούν το χάρτη απόδοσης μιας επιχείρησης / ενός οργανισμού στη γενική του μορφή, παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα. Ανάλογα με τη στρατηγική, το εύρος των μετρήσεων, ο χάρτης μπορεί να τροποποιηθεί και να κωδικοποιηθεί μικρότερο βαθμό λεπτομέρειας.



Σχήμα 2.3 To Business Balanced Scorecard

Πηγή: Robert, S., & David, P. (2011). Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, pp. 75-85.

Η αξιοποίηση ενός συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης βασισμένο στη μεθοδολογία Business Balanced Scorecard είναι μία φάση που εξελίσσεται δυναμικά, προσαρμόζεται διαρκώς στις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και μετατρέπεται με το πέρασμα του χρόνου.

Η αποτελεσματική βαθμολόγηση των επιδόσεων είναι αυτό που μπορεί να διαβιβάσει το εταιρικό όραμα και η εταιρική στρατηγική σε όλη την οργάνωση, μέσα από τα μέτρα των τεσσάρων διαστάσεων που έχουν προσδιοριστεί από τους μάνατζερ.

Οι αρχές που επιτρέπουν τη σύνδεση των μέτρων του Business Balanced Scorecard στην επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι παρακάτω (Saha, 2011):

- 1) Οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος (cause and effect relationships)
- 2) Οι οδηγοί της απόδοσης (Performance drivers)
- 3) Η σύνδεση με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (Linkage to financials) (Kaplan & Norton, 1996)

Οι οδηγοί απόδοσης είναι μέτρα που θα εξυπηρετήσουν την εταιρία να αναπτυχθεί στο μέλλον. (Kaplan & Norton, 1996)

Οι οδηγοί απόδοσης είναι διαφορετικοί για κάθε οργάνωση. Διαφορετικά προσεγγίζει η Εθνική Τράπεζα την αύξηση των κερδών και την ικανοποίηση των πελατών και διαφορετικά μία άλλη τράπεζα.

Οι δείκτες που βρίσκονται στην αρχή της αλυσίδας είναι οι δείκτες μελλοντικής απόδοσης, ενώ οι δείκτες που βρίσκονται προς το τέλος της αλυσίδας είναι οι υστερούντες δείκτες. Με τη σειρά τους, οι δυνατότητες των συστημάτων logistics θα καθορίσουν τη μελλοντική αποδοτικότητα στην παράδοση του προϊόντος, και οι ικανότητες των πόρων της επιχείρησης – ανθρώπινων και τεχνολογικών – θα καθορίσουν τις δυνατότητες των μελλοντικών διαδικασιών logistics. Γενικά, η κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν στην παρούσα απόδοση αποτελεί τη βάση για το πώς θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα στο μέλλον (Bostan & Grosu, 2011).

Η σύνδεση των οδηγών απόδοσης με τα οικονομικά αποτελέσματα είναι απαραίτητη, καθώς έτσι δίνεται η δυνατότητα στην οργάνωση να ελέγχει την ολοκλήρωση της στρατηγικής. Με άλλα λόγια, οι οικονομικοί δείκτες αντικατοπτρίζουν τη σωστή ή μη χρήση των οδηγών απόδοσης και γενικότερα την εφαρμογή της στρατηγικής.

Παράλληλα όλες οι δραστηριότητες αποκτούν ένα συγκεκριμένο σκοπό και οι δρόμοι αιτίας για κάθε μέτρο των ΚΒΕ συνδέονται με οικονομικούς στόχους. Τα οικονομικά αποτελέσματα έρχονται ως φυσική συνέπεια των οδηγών απόδοσης. Η επιχείρηση που θέλει να είναι πραγματικά

επιτυχημένη θα πρέπει να δίνει έμφαση στους οδηγούς απόδοσης και να επιβεβαιώνει τα αποτελέσματά τους μέσω των οικονομικών της αποδόσεων.

2.3 Μέτρηση απόδοσης της επιχείρησης

Το Business Balanced Scorecard είναι ένα στρατηγικό εργαλείο διοικητικού ελέγχου που έχει τη δυνατότητα να συντονίζει ολόκληρη την επιχείρηση προς την κατεύθυνση της υλοποίησης του οράματος της. Για να είναι κάτι τέτοιο, όμως, εφικτό πρέπει να διασφαλιστούν οι ακόλουθες προϋποθέσεις επιτυχούς υλοποίησης (Daft, 2003):

- ❖ Δέσμευση της εταιρίας και όλου του προσωπικού στις απαιτήσεις του Business Balanced Scorecard. Για την εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου, επιβάλλεται η λειτουργία προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, με τη συμμετοχή της διοίκησης, που θα συντελέσουν στη δημιουργία μιας ενιαίας φιλοσοφίας και κουλτούρας. Οι υπάλληλοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν ποιος είναι ο ακριβής ρόλος τους στον οργανισμό και πως συνδέεται η προσωπική τους εργασία με το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης.
- ❖ Εξάλειψη των οργανωτικών εμποδίων. Προκειμένου να ξεπεραστούν ανεπιθύμητοι φόβοι για τα αποτελέσματα από τη μέτρηση και βελτίωση της απόδοσης, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητή από όλο το προσωπικό η χρησιμότητα του Business Balanced Scorecard, τόσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού, όσο και για τη μέτρηση της ατομικής απόδοσης.
- ❖ Ανάπτυξη ρεαλιστικών στόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι κατανοητοί και συγκεκριμένοι και να κοινοποιούνται σε όλον τον οργανισμό. Για να έχουν νόημα, θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να συνοδεύονται από ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα για την επίτευξή τους.
- ❖ Παροχή κατάρτισης στις τεχνικές βελτιώσεις. Η κατάρτιση θα πρέπει να παρέχεται στο κατάλληλο προσωπικό, ώστε να το

βοηθήσει να βελτιώσει τις επιχειρησιακές φάσεις. Ο σκοπός της κατάρτισης περιλαμβάνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζόμενων στο να προσαρμοστούν στις επιχειρησιακές αλλαγές και στα νέα προγράμματα που εφαρμόζονται, καθώς επίσης και στη δημιουργία ομάδων βελτίωσης, για την επίτευξη της ομαδικής προσπάθειας για τη βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού.

- ❖ Αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών του προσωπικού για βελτίωση. Τα συστήματα επιβράβευσης του προσωπικού ενθαρρύνουν περισσότερο τις προσπάθειες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών.

2.4 Επικοινωνία στρατηγικής σε όλες τις βαθμίδες στην εταιρία

Οι υπολογισμοί που στηρίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη είναι σημαντικές αλλά πρέπει να οδηγήσουν σε ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης, ώστε να πραγματοποιθούν οι προσδοκίες των πελατών (Germain, 2000).

Επειδή η παραγωγή παίρνει μέρος σε διαφορετικά τμήματα και επίπεδα, απαιτούνται οι συνολικές μετρήσεις να μπορούν να αναλυθούν στο κάθε ένα από αυτά ώστε να εστιάζουν σε ιδανικές επιδόσεις όσο και τα προβλήματα.

Στον κλάδο αυτό ανεκτίμητη είναι η συμβολή των σύγχρονων συστημάτων που μπορούν να συνθέσουν τα δεδομένα για κάθε ενέργεια στο εσωτερικό της εταιρίας (Silk, 1998).

Αντιθέτως, εφόσον το πληροφορικό σύστημα θεωρείται ανεπαρκές, μπορεί να αποτελέσει την αχίλλειο πτέρνα, του εγχειρήματος της εισαγωγής του BSC στην επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτής της πτυχής τίθενται δείκτες όπως ο βαθμός παραγωγικότητας, ο κύκλος ζωής του προϊόντος, το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κ.α (Gaiss, 2008).

Ο στόχος είναι να εστιαστούν οι φάσεις και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης τα οποία θα προσδιορίζουν την πρόοδό της

επιχείρησης. Τίθενται ως στόχοι την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων μπορεί να πρέπει να εντοπιστούν καινούριες εσωτερικές διαδικασίες αντί να εστιάζονται οι προσπάθειες στην βελτίωση ενεργειών (Clinton et al., 2002).

Σύμφωνα με τους χρηματοοικονομικούς στόχους, ποιες εσωτερικές ενέργειες είναι οι κρισιμότερες για την πραγματοποίησή τους; Σε κάθε μία από τις αναγνωρισμένες διαδικασίες, ποια είναι τα μυστικά της επιτυχίας; Ποιοι είναι οι κύριοι σκοποί;

Κύριες ενέργειες προσδιορισμού προσδιορισμένης αλυσίδας αξίας που σχετίζεται με την εταιρία που έχει να κάνει με την αναγνώριση στοιχείων που θα πρέπει να προστεθούν προκειμένου να πραγματοποιηθεί η χρηματοοικονομική οπτική αλλά και αυτή του καταναλωτή.

Κεφάλαιο 3^ο Μελέτη Περίπτωσης της εταιρείας TEN Ltd

3.1 Γενική επισκόπηση εταιρείας

Η εταιρεία Tsakos Energy Navigation Ltd (TEN LTD) ιδρύθηκε το 1993 από τον Νικόλαο Τσάκο, αποτελεί ένα κορυφαίο πάροχο υπηρεσιών στις διεθνείς θαλάσσιες μεταφορές αργού πετρελαίου και προϊόντων πετρελαίου. Η εταιρεία έχει συσταθεί στις Βερμούδες όμως η διοίκησή της γίνεται από την Αθήνα. Οι μετοχές της εταιρείας είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (με σύμβολο TNP) και στο χρηματιστήριο των Βερμούδων (με το σύμβολο TEN) (TEN LTD, 2014).

Τον Ιούλιο του 2014 η εταιρεία είχε στην κατοχή της τον ακόλουθο στόλο πλοίων:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΛΟΙΩΝ	ΕΙΔΟΣ ΠΛΟΙΟΥ	ΠΛΗΘΟΣ
Crude Tankers	VLCC	1
	Suezmax	12
	Aframax	8
Clean / Product Tankers	Suezmax – Shuttle	2
	Aframax LR	3
	Panamax (δύο εξ αυτών είναι 51% ιδιοκτησίας της εταιρείας)	9
	Handymax MR	6
	Handysize MR	8
	LNG (Liquefied Natural Gas)	2
Total		51

Με βάση την στρατηγική της εταιρείας η στόχευσή της αναφέρεται στη διάκριση έναντι των ανταγωνιστών της τους παρακάτω τομείς:

1. Μοντέρνο, υψηλής ποιότητας στόλο πλοίων. Η εταιρεία διαθέτει σύγχρονα, ευέλικτα, υψηλής ποιότητας δεξαμενόπλοια, τα οποία έχουν

σχεδιαστεί να έχουν αυξημένη ασφάλεια και χαμηλό λειτουργικό κόστος. Συγκεκριμένα από το 1997 η εταιρεία επενδύει στην κατασκευή νέων ναυπηγήσεων και κατά συνέπεια διαθέτει ένα από τους νεότερους στόλους δεξαμενόπλοιων. Το γεγονός ότι οι περιβαλλοντολογικοί κανόνες γίνονται όλο ένα και αυστηρότεροι και η συνεχώς αυξανόμενη ανησυχία για την μόλυνση του περιβάλλοντος, έχει στρέψει κορυφαίες εταιρίες πετρελαίου, εμπόρους πετρελαίου και μεγάλους φορείς πετρελαίου της κυβέρνησης προς την εταιρεία Ten Ltd. Η εταιρεία έχει περιβαλλοντολογικές πιστοποιήσεις που κατοχυρώνουν την ποιότητα του στόλου της.

2. Διαφοροποιημένο στόλο πλοίων. Ο στόλος περιλαμβάνει δεξαμενόπλοια τύπου VLCC, Suezmax, Aframax, Panamax, Handysize, Handymax και LNG τα οποία δίνουν στην εταιρεία την δυνατότητα να εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες μεταφοράς αργού πετρελαίου των πελατών της και τα διεθνή προϊόντα πετρελαίου των πελατών της. Η εταιρεία έχει επενδύσει (με νέες κατασκευές και προγράμματα απόκτησης έτοιμων πλοίων) και ο στόλος της αποτελείται, κατά ένα σημαντικό μέρος, από πλοία (ice-class vessels) τα οποία έχουν πρόσβαση σε λιμάνια με παγωμένα νερά, τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με ορισμένο πάχος πάγου. Έτσι η εταιρεία διαθέτει 21 πλοία ice-class, ενώ διαθέτει νεότευκτα πλοία μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου.
3. Σταθερότητα σε όλους τους κύκλους της βιομηχανίας. Ιστορικά η εταιρεία απασχολεί μεγάλο ποσοστό του στόλου της με μακροπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες μισθώσεις, με σταθερά ποσοστά ή τα χαμηλότερα δυνατά ποσοστά με συμφωνίες συμμετοχής στα κέρδη. Παράλληλα η εταιρεία διατηρεί ευελιξία στις πολιτικές χρέωσης που της επιτρέπουν να επωφελείται από ευνοϊκές τάσεις μέσω της αγοράς spot και ναυλώσεις με συμβάσεις με περιοδικές αναπροσαρμογές. Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει οδηγήσει την εταιρεία σε υψηλά ποσοστά ναύλωσης του στόλου της και ειδικότερα τα πέντε τελευταία έτη, το μέσο συνολικό ποσοστό χρησιμοποίησης του στόλου ήταν 96,9%.

4. Υψηλής ποιότητας και εκλεπτυσμένη πελατεία. Περισσότερα από 40 χρόνια οι εταιρίες του ομίλου Tsakos διατηρούν σχέσεις και έχουν τύχει της αποδοχής εθνικών, κυρίαρχων εταιριών και άλλων ανεξάρτητων εταιριών πετρελαίου και διυλιστηρίων. Μεταξύ των τακτικών πελατών της εταιρείας TEN LTD συγκαταλέγονται οι εταιρίες BP, Petrobras, ExxonMobil, Shell, Hyundai Merchant Marin, BG και Stena.
5. Ανάπτυξη υπεράκτιου δικτύου παροχής υπηρεσιών μεταφορών με δεξαμενόπλοια και LNG. Η εταιρεία είναι σε θέση να επωφεληθεί από την αυξημένη ζήτηση στις συγκεκριμένες υπηρεσίες μεταφοράς, λόγω της εκτεταμένης σχέσης με τους υπάρχοντες πελάτες, του ιστορικού υψηλής ασφάλειας, των ανώτερων δεξιοτήτων στην τεχνική διαχείριση και την οικονομική ευελιξία.
6. Είσοδος στην υπεράκτιο τομέα. Με την μακροχρόνια ναύλωση δύο σύγχρονων δεξαμενόπλοιων από έναν από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές υπεράκτιων κοιτασμάτων πετρελαίου (που στο παρελθόν δραστηριοποιούνταν περιορισμένος αριθμός εταιριών) η εταιρεία έχει εισέλθει σε ένα σημαντικό τομέα της ναυτιλίας. Η εταιρεία προτίθεται να παράσχει και άλλες ευκαιρίες εξυπηρέτησης σε κορυφαίους πελάτες που εκμεταλλεύονται πλούσια κοιτάσματα υποθαλάσσιου πετρελαίου, εκμεταλλευομένη το ήδη εδραιωμένο ευρύ της πελατολόγιο.
7. Σημαντική μόχλευση από τις σχέσεις με τις άλλες εταιρίες του ομίλου. Η πείρα, τεχνογνωσία και η κλίμακα της εταιρείας TCM είναι βασικά συστατικά για τη διατήρηση χαμηλού λειτουργικού κόστους, αποτελεσματικότητας, ποιότητας και ασφάλειας. Η φήμη και οι μακροχρόνιες σχέσεις με κορυφαίους ναυλωτές της εταιρείας Tsakos Shipping's, είναι σε θέση να προάγουν την ανανέωση του στόλου.

3.2 Διάσταση Ανάλυσης του Balance Scorecard στην εταιρεία Τσάκος Energy Navigation

3.2.1 Η Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών

Οι μετρήσεις που βασίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη είναι σημαντικές αλλά πρέπει να οδηγήσουν σε ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών (Germain, 2000).

Στη TEN Ltd επειδή συνήθως οι δράσεις λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικά τμήματα και επίπεδα, είναι απαραίτητο οι συνολικές μετρήσεις να μπορούν να αναλυθούν στο κάθε ένα από αυτά ώστε να εντοπίζονται τόσο οι καλές επιδόσεις όσο και τα προβλήματα (Silk, 2008). Στον τομέα αυτό σημαντική είναι η συμβολή των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων τα οποία είναι σε θέση να συνθέσουν ή να αναλύσουν τις πληροφορίες για όλες τις ενέργειες στο εσωτερικό της TEN LTD (Gaiss, 2008).

Ο στόχος σε αυτήν την διάσταση είναι να προσδιοριστούν εκείνες οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης τα οποία θα καθορίσουν την πρόοδό της TEN LTD. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων μπορεί να πρέπει να προσδιοριστούν εξ ολοκλήρου νέες εσωτερικές διαδικασίες αντί να εστιάζονται οι προσπάθειες στην βελτίωση των υπαρχουσών δραστηριοτήτων (Clinton et al., 2002).

3.2.2 Η Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Τα δεδομένα και οι στόχοι της TEN LTD συνεχώς μεταβάλλονται και πρέπει η τελευταία να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις αλλαγές αλλά ακόμη περισσότερο να τις προβλέπει ή να τις δημιουργεί. Η ικανότητα αυτή αποτελεί το θεμέλιο για την μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία. Οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες στο πλαίσιο αυτής της πτυχής, είναι το διανοητικό κεφάλαιο της TEN LTD, οι καινοτομίες που εισάγει, η εκπαίδευση και η αναβάθμιση του προσωπικού της κ.α (Kaplan & Norton, 2002).

Οι στόχοι στην διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ενός Balanced Scorecard είναι πραγματικά αυτοί πάνω στους οποίους στηρίζεται ολόκληρο το οικοδόμημα της TEN LTD. Αυτοί καθιστούν ικανούς όλους τους υπόλοιπους στόχους για τις άλλες τρεις διαστάσεις. Για να αναπτυχθούν αρκεί να καθοριστούν εκείνες οι ικανότητες και τα εργαλεία που μετατρέπουν τους υπαλλήλους μιας εταιρείας ικανούς να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της (Kaplan & Norton, 2002).

3.2.3 Η Διάσταση πελατών

Η έννοια του χρόνου αφορά, είτε το διάστημα που απαιτείται για να εισαχθεί μια νέα δράση της TEN LTD το οποίο θα ικανοποιεί τις ανάγκες της αγοράς, είτε, για ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες τον χρόνο που μεσολαβεί από το κλείσιμο μιας συμφωνίας έως την παράδοση των αγαθών (Kaplan & Norton, 2001a). Η έννοια της ποιότητας αφορά τον έλεγχο λειτουργίας των καραβιών, καθώς και την έγκαιρη και ακριβή παράδοση των αγαθών στα τελικά λιμάνια που αποτελούν προορισμό για την εταιρεία .

Η απόδοση αφορά κατά πόσο οι υπηρεσίες της TEN LTD, συνεισφέρουν στην δημιουργία αξίας για τον πελάτη, ενώ η έννοια του κόστους, αφορά τη τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης, για έναν επιτυχημένο συνδυασμό όλων των παραπάνω στοιχείων.

Η εισαγωγή της πελατειακής πτυχής στο BSC βοηθά στην αποσαφήνιση των αναγκών του πελάτη και στην όσο το δυνατό καλύτερη ικανοποίησή τους. Στο πλαίσιο αυτής της πτυχής χρησιμοποιούνται δείκτες όπως το επίπεδο των υπηρεσιών, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, ο αριθμός των παραπόνων κ.λ.π (Παπαδάκης, 2002).

Τα διοικητικά στελέχη της TEN LTD θα πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες της επιχείρησης, τι επιθυμούν, και τι θα πρέπει να κάνει προκειμένου να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των πελατών της. Θα πρέπει να γίνει αναγνώριση των τμημάτων των πελατών, και επικέντρωση της εταιρείας στην ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών, κάνοντας οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την παροχή λύσεων στις ξεχωριστές ανάγκες

των πελατών είναι αυτό που χαρακτηρίζει τις εταιρείες που διατηρούν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους (Kaplan & Norton, 2001a).

3.2.4 Ανάλυση αξιολόγηση στρατηγικών της εταιρίας

Η ανάλυση σ' αυτό το τμήμα της εργασίας θα ξεκινήσει με το όραμα της εταιρίας και τους στόχους της, στη πορεία θα προσδιοριστούν οι στρατηγικές της σε σχέση μ' αυτά αλλά και τις διαδικασίες εφαρμογής τους στην Ελλάδα. Τέλος θα γίνει εστίαση σε δύο περιοχές όπου η εταιρία έχει δυναμική και δίνει αξία στο πελάτη της.

3.2.4.1 Όραμα

Το στρατηγικό όραμα είναι *“...να κυριαρχούν και να διατηρούν τη κυρίαρχη θέση τους στην ελληνική αγορά ενώ παράλληλα βασιζόμενα σ' αυτή τη θέση θα επεκτείνονται και στις διεθνείς”* (TEN LTD, 2014). Όπως γίνεται αντιληπτό το όραμα της εταιρίας δεν είναι απλά να μείνει κυρίαρχη στην Ελλάδα αλλά να επεκταθεί και στις διεθνείς αγορές. Η TEN LTD έχει ήδη καταφέρει πολλά από αυτά ως βασικό τους πλεονέκτημα θα μπορούσε κάποιος να πει ότι είναι η ποιότητα των προϊόντων, οι υψηλές υπηρεσίες και γενικότερα η προσφορά ικανοποίησης στο πελάτη.

3.2.4.2 Αποστολή

Η αποστολή της TEN LTD όπως αυτή δίνεται στον ετήσιο ενημερωτικό οδηγό της είναι *“...να προσφέρει την υψηλότερη ποιότητα με το υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών σε ένα μοντέρνο περιβάλλον ,συγχρόνως η εταιρία θέλει να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών και των τιμών της»* (TEN LTD, 2014).

3.2.4.3 Στόχοι

Με βάση και την ανάλυση στη παραπάνω ενότητα οι στρατηγικοί στόχοι εστιάζονται στα ακόλουθα (TEN LTD, 2014):

- Να συνεχίσει να αναπτύσσεται σε Ελλάδα και Ευρώπη. Βασικός στόχος της σε σχέση με το τόπο είναι να ανοίγει παραρτήματα σε στρατηγικά σημεία.
- Να διατηρήσει τη κυρίαρχη θέση στην Ελληνική αγορά, ενώ συγχρόνως θα αυξάνει το δίκτυο της μέσα από τη στρατηγική της στοχεύοντας και σε νέα τμήματα της αγοράς. Βασικό για την εταιρία είναι τα καινοτομικά προϊόντα, η βελτίωση της στρατηγικής της θέσης, η υψηλή ποιότητα, οι καλές τιμές (Marketing Week, 2012).
- Να συνεχίσει τη προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών βασιζόμενη στη διαφοροποίηση αλλά και στην ικανοποίηση των πελατών. Συγχρόνως θέλει να προσεγγίσει νέα τμήματα της αγοράς.
- Να αναπτύξει δραστηριότητες σε νέους τομείς,

3.2.4.4 Στρατηγικές γενικά βάση στρατηγικών στόχων

Η TEN LTD δραστηριοποιείται σε τρία επιχειρηματικά πεδία, που αποτελούνται από χώρες (Ανεπτυγμένες - Αναπτυσσόμενες -Αναδυόμενες) με παρεμφερή οικονομικά χαρακτηριστικά και προοπτικές ανάπτυξης,. Η κλίμακα δράσης έχει μεγάλη σημασία για την εταιρεία, αφού προσαρμόζει το δίκτυό της σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά καθώς και στις διαφορετικές ανάγκες των καταναλωτών.

Επενδύει σε εγκατάσταση γραμμών παραγωγής χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες και αξιοποιεί στο έπακρο την συνεχιζόμενη πορεία οικονομικής ολοκλήρωσης της Ευρώπης με τον ορθολογισμό και την βελτιστοποίηση της υποδομής της. Στόχος της TEN LTD είναι η επέκταση της σε νέες αγορές αλλά και αύξηση του αριθμού καραβιών της μέσα στην ετησίως πενταετία

Η TEN LTD εστιάζει σε στρατηγικές που ακολουθούν τη διαφοροποίηση σε πολύ μεγάλο βαθμό προσφέροντας συνεχώς νέες υπηρεσίες, οι οποίες είναι γνωστές λόγω της πρωτοτυπίας, που τις χαρακτηρίζει.

Η πολιτική που ακολουθεί η εταιρία είναι η στήριξη των παλαιών

δράσεων αλλά και η συνεχή ανάπτυξη νέων, αυτή η στρατηγική βοηθάει την εταιρία να διατηρεί συνεχώς ικανοποιημένους τους πελάτες της. Για τα προϊόντα τα οποία έχουν ήδη μεγάλο μερίδιο στην αγορά η εταιρία ακολουθεί μια εστιασμένη στο κόστος στρατηγική.

Η TEN LTD αναπτύχθηκε στην αγορά μέσα από μια καθετοποιημένη στρατηγική, αυξάνοντας τη δύναμη τους έναντι των προμηθευτών της. Επιπροσθέτως η TEN LTD χρησιμοποίησε και την οριζόντια διαφοροποιημένη στρατηγική η οποία συμπεριλάμβανε τη προσθήκη δράσεων τα οποία θα κάλυπταν τις ανάγκες των υπάρχοντων πελατών καλύπτοντας όμως άλλα είδη αναγκών.

Η Εταιρία σύμφωνα με το μοντέλο του Ansoff's επεκτάθηκε μέσα από τη διαφοροποίηση. Αυτή η στρατηγική επιφύλασσε μεγάλα ρίσκα μια και χρειαζόταν αλλαγή και σε επίπεδο τεχνολογία και σε επίπεδο μάρκετινγκ. Σήμερα η στρατηγική της χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη προϊόντος επειδή προσπαθεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της στις υπάρχουσες αγορές χρησιμοποιώντας τα υπάρχοντα προϊόντα με κάποιες διαφοροποιήσεις (Adcock, 2003).

Η καινοτομία εστιάζει στη παραγωγή νέων προϊόντων, νέων παραγωγικών διαδικασιών, νέων μεθόδων προώθησης κ.λπ. ” (Morden, 2003).

Ανάπτυξη νέων προϊόντων: Η TEN LTD είναι σε θέση να προωθεί συνεχώς νέες υπηρεσίες μέσα σε μικρά χρονικά διαστήματα προκειμένου να διατηρεί αναλλοίωτο το ενδιαφέρον των πελατών της. Η ανάπτυξη προϊόντων είναι η λέξη κλειδί για την εταιρία (Ansoff, in Wilson & Gilligan, 2010).

Καινοτομίες υπηρεσίες: Η φιλοσοφία της εστιάζεται στο να νοιώθει ο πελάτης ότι η εταιρία είναι πάντα δίπλα. Η TEN LTD μπορεί να χαρακτηριστεί ως:

♦ *Επιθετική ως προς την στρατηγική:* Επιδιώκει συνεχή ανοίγματα στην αγορά μέσα από συνεχείς προσπάθειες και εισάγει νέα προϊόντα. Αυτός είναι ο πρωταρχικός στόχος

♦ *Πρωτοπόρα:* Αυτό έχει να κάνει με την έννοια της αγοράς και τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της η εταιρία.

♦ *Ενεργητική στρατηγική:* Η ενεργητική στρατηγική μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η επιχείρηση είναι σε τέτοια θέση ώστε να μπορεί να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να μπορέσει να εισάγει την καινοτομία.

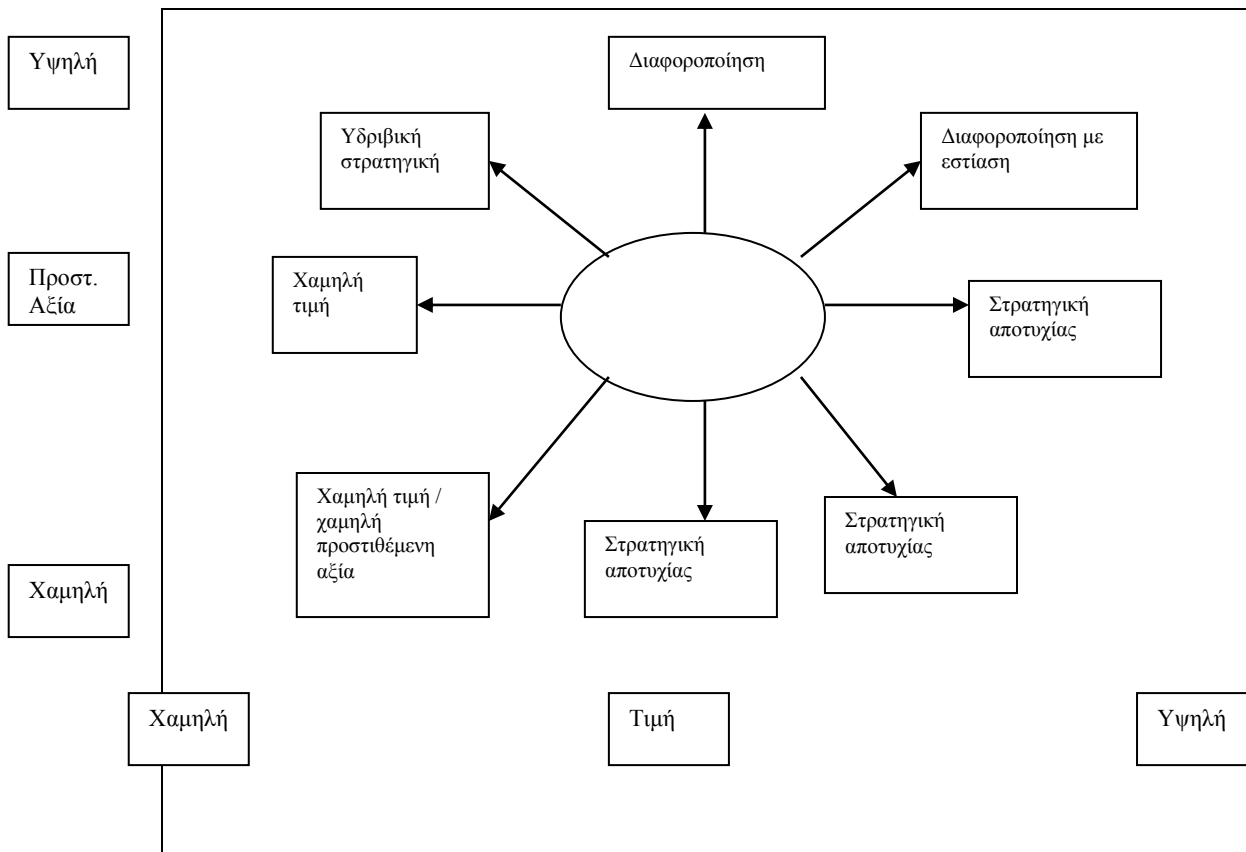
Η TEN LTD έχει υψηλό λειτουργικό κόστος, το οποίο επηρεάζει τα έσοδα της εταιρίας. Η εταιρία λειτουργεί με χαμηλό οριακό κόστος προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικότητα στην αγορά..

Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας βασίζεται στην διαφοροποίηση από την στιγμή που η εταιρία προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στις ίδιες τιμές με τους ανταγωνιστές της. Παράλληλα επιτυγχάνει να πραγματοποιήσει την στρατηγική διαφοροποίησης με συνεχείς έρευνες στις ανταγωνιστικές τιμές προκειμένου να πετύχει στρατηγικής τιμολόγησης.

Επίσης η εταιρία δεν προσπαθεί απλώς να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές και στις ίδιες τιμές αλλά εστιάζει το ενδιαφέρον της και στην διαφοροποίηση των προϊόντων της προσφέροντας υψηλότερη αξία με χαμηλότερες τιμές. Τέλος η TEN LTD χρησιμοποίησε την υδριβική στρατηγική μέσα από την προσφορά νέων δράσεων. Γενικότερα αν η στρατηγική χρησιμοποιείται προκειμένου να αναλυθεί η τιμολογιακή πολιτική, η εταιρία χρησιμοποιεί στρατηγική την τέταρτη στρατηγική.

Ειδικότερα

- Στρατηγική 3: Υδριβική στρατηγική – Προστιθέμενη αξία σε χαμηλές τιμές
- Στρατηγική 4: Στρατηγική διαφοροποίησης – Προστιθέμενη αξία σε παρόμοιες τιμές με τους ανταγωνιστές (ίδια με την βασική στρατηγική της)
- Στρατηγική 5: Βασίζεται στην διαφοροποίηση – Προστιθέμενη αξία σε συγκεκριμένα προϊόντα με υψηλότερες τιμές



Σχήμα 1- Στρατηγική διαφοροποίησης – Προστιθέμενη αξία σε παρόμοιες τιμές με τους ανταγωνιστές

Source: Johnson, G. and Scholes, K. *Exploring corporate strategy*, (1993), 3rd edition, UK, Prentice Hall, p. 211

Η TEN LTD κατάφερε να πραγματοποιήσει την στρατηγική 4 μέσα από συνεχείς βελτιώσεις των υπηρεσιών της και προσφέροντας νέες καινοτομικές ενέργειες. Επιπρόσθετα προσφέρει τεχνολογικές καινοτομίες προκειμένου να εστιάσει σε υψηλότερη αξία των προϊόντων της, τα οποία βασίζονται στο όνομα της εταιρίας.

Η υβριδική στρατηγική χρησιμοποιείται μόνο ως μέσο επίτευξης υψηλότερων πωλήσεων όταν εισέρχεται ένα προϊόν στην αγορά. Στην συνέχεια αυτό το προϊόν ακολουθεί στην βασική στρατηγική τιμολόγησης μέσω της στρατηγικής της διαφοροποίησης. Η στρατηγική της διαφοροποίησης που χρησιμοποιείται σε συγκεκριμένα προϊόντα σαν στόχο έχει να προσελκύσει διαφορετικούς πελάτες από διαφορετικά τμήμα της

αγοράς, ωστόσο δεν χρησιμοποιείται ευρέως προκειμένου να αποφύγει προβλήματα με τις προσδοκίες των μετόχων (Johnson & Scholes, 2003).

3.3 SWOT Analysis πως προάγει τις στρατηγικές και τους στόχους τη εταιρίας

Στη παρούσα ενότητα θα μελετηθεί πως το επιλεγμένο μοντέλο SWOT analysis μπορεί να καθορίζει μέσα από τους άξονες του τους στρατηγικούς στόχους και ευρύτερα τη στρατηγική της TEN LTD.

Δυνατότητα

1. Η πρώτη βασική δυνατότητα της εταιρίας είναι ότι έχει ηγετική θέση στην αγορά η οποία αποκτήθηκε μέσα από την παροχή υψηλής ποιότητας και υπηρεσιών
2. Επίσης κατάφερε να χτίσει ένα δυνατό όνομα παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες.
3. Η δυναμική ανάπτυξη και εξάπλωση της εταιρίας, θα επιτρέψει στην εταιρία να αποκτήσει καλύτερη θέση στην αγορά και θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της σε Ευρωπαϊκό επίπεδο
4. Η αποδοτική λειτουργία της εταιρίας έχει κατορθώσει ως τώρα να πετύχει να την εμπιστεύονται.
5. Η συνολική χρηματοδότηση έχει προσφέρει στην εταιρία δυνατότητα για έρευνα και ανάπτυξη γεγονός που θα οδηγήσει σε υψηλότερη ποικιλία και ποιότητα υπηρεσιών, γεγονός πολύ σημαντικό για την ανταγωνιστικότητα της στην ελληνική αγορά
6. Η καινοτομία η οποία προκύπτει από την αποδοτική έρευνα και ανάπτυξη και ο προσανατολισμός της αγοράς έχουν υιοθετηθεί από την ελληνική αγορά
7. Καλή και αποδοτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και εκπαίδευση αυτού
8. Σωστή επιλογή στρατηγικών το οποίο είναι προφανές από το υψηλό

μερίδιο στην αγορά και την επιτυχία της εταιρίας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και η δημιουργία των οικονομιών κλίμακας και ο περιορισμός της δύναμης των προμηθευτών

Αδυναμίες

1. Επέκταση μέσα από ταχείς ρυθμούς.
2. Δυσκολία διαφοροποίησης

Ευκαιρίες

Σε επίπεδο ευκαιριών προκειμένου να δημιουργηθεί μια νέα δράση και τμήματα της αγοράς θα πρέπει να υπάρξουν ορισμένοι συνεργάτες ή να δημιουργηθεί μια συνεργασία με τοπικές εταιρίες.

	Δυνατότητες	Αδυναμίες
Matrix	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ηγετική θέση ◆ Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών ◆ Ισχυρό όνομα ◆ Δυναμική επέκταση ◆ Εμπιστοσύνη ◆ Ισχυρή έρευνα και ανάπτυξη ◆ Υψηλή ποιότητα προϊόντων ◆ Καινοτομία ◆ Κανάλια διανομής ◆ Οικονομικές δυνατότητες ◆ Χρηματοδότηση ποικίλων δραστηριοτήτων 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Η μικρότερη επέκταση

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εκπαίδευση ◆ Επιλογή στρατηγικών ◆ Μερίδιο αγοράς 	
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Είσοδος νέων προϊόντων στην αγορά 	<p>Στρατηγική για δυνατότητες</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Σωστή επιλογή για την είσοδο νέων προϊόντων στην αγορά. ◆ Επέκταση των καναλιών διανομής ώστε να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα ◆ Σχετική διαφοροποίηση και συγχώνευση 	<p>Στρατηγική για αδυναμίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Να προσχωρήσει πέρα από την παραδοσιακή αγορά και αν επεκταθεί και σε άλλους τομείς. ◆ Να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες
<p>Απειλές</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Πολλές ασθένειες ◆ Περιορισμός της αγοράς ◆ Ισχυρός ανταγωνισμός ◆ Υποκατάστατα προϊόντα ◆ Οικονομική ύφεση 	<p>Στρατηγικές για ευκαιρίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Θα πρέπει να επιμείνει περισσότερο στην έρευνα και στην ανάπτυξη <ul style="list-style-type: none"> ◆ Να εισαχθεί σε εναλλακτικές αγορές ◆ Να επεκταθεί στο εξωτερικό ◆ Να ακολουθήσει μια καλή στρατηγική με τους συνεργάτες ◆ Εναλλακτικά κανάλια διανομής 	<p>Στρατηγικές για απειλές</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Επέκταση σε σχετικές αγορές ◆ Επέκταση στο εξωτερικό ◆ Χρήση εναλλακτικών καναλιών διανομής

Απειλές

1. Ο περιορισμός της αγοράς δεν επιτρέπει περαιτέρω επέκταση
2. Ο ισχυρός ανταγωνισμός μπορεί να αναγνωριστεί μέσα από το μοντέλο των πέντε δυνάμεων
3. Η οικονομική ύφεση είναι προβληματική για την μελλοντική ανάπτυξη και την κατανάλωση
4. Ασταθές πολιτικό περιβάλλον

Συνοψίζοντας, διαπιστώνετε ότι ο παραπάνω πίνακας έχει περισσότερα θετικά παρά αρνητικά για την εταιρία. Επίσης η εταιρία φαίνεται να έχει προχωρήσει αποδοτικά για την προώθηση μελλοντικών ενεργειών και των απαιτήσεων της αγοράς. Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση θα προσδιοριστεί παρακάτω το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας.

3.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Υπάρχουν πολλές στρατηγικές με τις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν μελλοντική επέκταση. Στην συνέχεια στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αυτές οι στρατηγικές (Walker, 2006). Αν και έχει γίνει μια στρατηγική επέκταση της εταιρίας είναι αναγκαίο να τεθούν ορισμένοι παράμετροι οι οποίες θέτουν το σκηνικό των ενεργειών τους. Ξεκινώντας, γίνεται αντιληπτό ότι η εταιρία έχει χρησιμοποιήσει και τις τέσσερις στρατηγικές της. Πρώτα από όλα η εταιρία διεισδύει στην αγορά προκειμένου να αυξήσει τα μερίδια της και τις πωλήσεις της στην Ελληνική αγορά. Παράλληλα χρησιμοποιεί στρατηγικές ανάπτυξης των προϊόντων της ή για να βελτιώσει τα υπάρχοντα. Στην περίπτωση αυτή η καινοτομία παίζει σημαντικό ρόλο. Επίσης ακολουθεί γεωγραφική επέκταση και επιδιώκει να επεκταθεί και σε νέα τμήματα. Σε θέματα διαφοροποίησης η εταιρία έχει συγχωνεύσεις και ενοποιήσεις με σημαντικές εταιρίες.

Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά	Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος
Αύξηση του μεριδίου αγοράς	- Βελτιώσεις

Παρούσες αγορές	Αύξηση της χρήσης του προϊόντος <ul style="list-style-type: none"> - Αύξηση της συχνότητας χρήσης - Αύξηση της ποσότητας χρήσης - Νέες εφαρμογές 	<ul style="list-style-type: none"> - Επέκταση προϊόντος Νέα προϊόντα για την ίδια αγορά
Νέες αγορές	Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς Επέκταση αγοράς για υπάρχοντα προϊόντα <ul style="list-style-type: none"> - Γεωγραφική επέκταση - Νέα τμήματα αγοράς 	Στρατηγική διαφοροποίησης Οριζόντια ενοποίηση <ul style="list-style-type: none"> - Ενοποίηση προς τα εμπρός - Ενοποίηση προς τα πίσω Διαφοροποίηση με σχετικές εταιρίες (ομοκεντρική διαφοροποίηση) Διαφοροποίηση με διαφορετικές επιχειρήσεις
	Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα προϊόντα

Cited in: Walker et al, 1996

Υπό αυτή την άποψη οι επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν να επεκταθούν σε εγχώριες αγορές ή σε ξένες συνυπάρχουν. Σε όρους αγοράς, οι μέθοδοι που ακολουθούνται από επιχειρήσεις για να εισέλθουν σε μια νέα αγορά έχει τέσσερις τρόπους. Αυτοί είναι (Doole et al., 2006): Έμμεσες εξαγωγές, Συγχωνεύσεις, Άμεσες εξαγωγές.

3.5 Η χρηματοοικονομική διάσταση

Κατά την κατάρτιση ενός πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης θα πρέπει να συνδέονται οι χρηματοοικονομικοί στόχοι της επιχείρησης σε μια ενιαία εταιρική στρατηγική. Η κάρτα θα πρέπει να «περιγράψει» την επιχειρηματική στρατηγική και οι χρηματοοικονομικοί στόχοι να βρίσκονται στο επίκεντρο των στόχων και μέτρων απόδοσης των λοιπών διαστάσεων της στοχοθέτησης (Μπουραντάς, 2002). Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μιας επιχείρησης διαφέρουν σημαντικά ανάλογα τον επιχειρηματικό κύκλο ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση. Τα κυριότερα στάδια είναι το στάδιο της ανάπτυξης, το στάδιο της σταθερότητας και το στάδιο της συγκομιδής.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να εξετάζονται τα τρία ακόλουθα πεδία (Kaplan, 1996):

- ❖ Το μίγμα αύξησης εισοδήματος. Το συγκεκριμένο πεδίο αφορά την επέκταση των προϊόντων και υπηρεσιών, την εύρεση νέων αγορών και πελατών, την βελτίωση της αξίας του μίγματος προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και της τιμολόγησής τους.
- ❖ Η βελτίωση σε οικονομικά θέματα. Η βελτίωση σε οικονομικά θέματα έγκειται στην προσπάθεια μείωσης του κόστους (άμεσου και έμμεσου) και την καλύτερη κατανομή των πόρων μεταξύ των επιχειρηματικών τμημάτων.
- ❖ Η βελτιστοποίηση της χρήσης των περιουσιακών στοιχείων. Η προσπάθεια γίνεται για την επίτευξη μείωσης του επιπέδου του κεφαλαίου της εργασίας που χρειάζεται για την υλοποίηση του απαιτούμενου όγκου παραγωγής. Επίσης επιχειρείται η κατά το δυνατό μεγαλύτερη χρησιμότητα των κεφαλαιουχικών περιουσιακών στοιχείων, αξιοποιώντας πλήρως όλους τους διαθέσιμους πόρους.

Η οργάνωση και η κατάρτιση της κάρτας γίνεται από τον χρηματοοικονομικό τομέα και το λογιστήριο μιας επιχείρησης, αφού αυτά είναι υπεύθυνα για την τροφοδότηση των λοιπών επιχειρηματικών μονάδων με τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να είναι θέση να καθορίσουν τα

κατάλληλα μέτρα επίδοσης που θα είναι συμβατά με τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα.

Ο απώτερος στόχος είναι η βελτίωση της αξίας της επιχείρησης προς τους μετόχους, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα και αυξάνοντας τα έσοδα της επιχείρησης. Στόχος της εταιρείας όσον αφορά την απόδοση των Ιδίων Κεφαλαίων (ROE) και την απόδοση του Καθαρού Λειτουργικού Ενεργητικού (RONOA) είναι η επίτευξη του μέσου όρου των εταιρειών που ανήκουν στον κλάδο.

Ο αριθμοδείκτης απόδοσης των Ιδίων Κεφαλαίων χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της ικανοποιητικής ή μη αμοιβής των ιδιοκτητών σε μια επιχείρηση (Κάντζος, 2002).

Ο αριθμοδείκτης υπολογίζεται από τα καθαρά κέρδη χρήσης μιας επιχείρησης με τον μέσο όρο των Ιδίων Κεφαλαίων της. Η αξιολόγηση του δείκτη θα πρέπει να γίνεται αφενός με βάση την γενικότερη οικονομική κατάσταση και αφετέρου με τις αποδόσεις του κλάδου, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπονται οι στόχοι που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση.

Ο μέσος όρος της απόδοσης των Ιδίων Κεφαλαίων του κλάδου το 2013 ήταν 1,2% (MorningStar, 2014). Η εταιρεία θέτοντας ως στόχο την προσέγγιση των αποδόσεων του μέσου όρου του κλάδου που ανήκει για το 2013, δεν μπόρεσε να τον προσεγγίσει. Ειδικότερα η χρήση για την εταιρεία ήταν ζημιογόνα, ενώ η απόδοση των Ιδίων κεφαλαίων για την συγκεκριμένη χρήση ήταν -3,89%.

Ο επόμενος δείκτης για τους χρηματοοικονομικούς στόχους της επιχείρησης είναι ο δείκτης απόδοσης του καθαρού λειτουργικού Ενεργητικού (RONOA). Ο δείκτης υπολογίζεται από τα καθαρά κέρδη προ φόρων προς το καθαρό λειτουργικό Ενεργητικό μιας επιχείρησης και ταυτίζεται με τον δείκτη απόδοσης του επενδυμένου κεφαλαίου (ROCE) (Sutton, 2004). Ο στόχος ως προς τον συγκεκριμένο αριθμοδείκτη ήταν ο μέσος όρος των επιχειρήσεων του κλάδου στο συγκεκριμένο πεδίο, που για το 2013 ήταν 0,40% (MorningStar, 2014). Η απόδοση της εταιρείας ήταν -

1,59%, με ζημιές προ φόρων, κατά συνέπεια δεν μπόρεσε να φθάσει τον συγκεκριμένο στόχο.

Επίσης σημαντικό για την επιχείρηση είναι η αύξηση των λειτουργικών της εσόδων. Τα λειτουργικά έσοδα μπορούν να μετρηθούν από τον δείκτη των μέσων ημερήσιων ναύλων των πλοίων (ανά τόνο) προς τον μέσο ημερήσιο ναύλο του BPI (Baltic Panamax Index). Η εταιρεία έχει αυξημένα ημερήσια λειτουργικά έσοδα και συγκεκριμένα ο δείκτης για το 2013 διαμορφώνεται σε 120,32%.

Ένας άλλος τομέας που εξετάζεται και είναι μεγάλης σημασίας για την γενικότερη οικονομική απόδοση της εταιρείας είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του κόστους. Ειδικότερα οι λειτουργικές δαπάνες ενός πλοίου αφορούν (Βλάχος, 2011):

- Τις δαπάνες για την επάνδρωση των πλοίων (περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που αφορούν το πλήρωμα, όπως οι αμοιβές τους, τα έξοδα για την ασφάλισή του, τα έξοδα διατροφής, εκπαίδευσης, κλπ).
- Τις δαπάνες για τις προμήθειες που απαιτούνται αλλά και τα ανταλλακτικά
- Τις δαπάνες για την συντήρηση και της επισκευή των πλοίων
- Τις δαπάνες για την ασφαλιστική κάλυψη των πλοίων
- Τα έξοδα που απαιτούνται για την νηολόγηση
- Οι διοικητικές δαπάνες, όπως οι μισθοί, τα ενοίκια, τα έξοδα για διαφήμιση, κλπ.

Επίσης υπάρχουν και τα έξοδα ταξιδιών που σε αυτά περιλαμβάνονται το κόστος των καυσίμων, το κόστος των λιπαντικών, τα λιμενικά τέλη, κλπ. Από έρευνα της εταιρείας Moore Stephens το 2013 το λειτουργικό κόστος των πλοίων αναμένεται να είναι αυξημένο κατά 3% (έναντι του 2012), χωρίς όμως να συμπεριλαμβάνονται τα έξοδα καυσίμων, ενώ ακόμα μεγαλύτερη αύξηση αναμένεται για το 2014 (+3,2%). Ειδικότερα η μεγαλύτερη αύξηση αναμένεται στο μισθολογικό κόστος του πληρώματος, ενώ υψηλή αύξηση αναμένεται και στο κόστος ασφάλισης (dealnews.gr, 2013). Με βάση τα πραγματικά στοιχεία του 2013 τα συνολικά ετήσια λειτουργικά κόστη κατά

μέσο όρο μειώθηκαν κατά 0,3% (Greiner, 2014). Όσον αφορά τα έξοδα προσωπικού όντως ήταν αυξημένα σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, όμως μειώσεις σημειώθηκαν στα έξοδα συντήρησης και στο συνολικό κόστος ασφάλισης.

Συγκεκριμένα για την εταιρεία TEN το μέσο ημερήσιο λειτουργικό κόστος το 2012 ήταν 7,83, ενώ τα 2013 μειώθηκε σε 7,64, γεγονός που συνεπάγεται μείωση στο μέσο ημερήσιο λειτουργικό κόστος κατά -2,43%. Η μείωση αυτή ξεπερνά αρκετά ην μείωση του κλάδου και καταδεικνύει υψηλή αποτελεσματικότητα στην διαχείριση του λειτουργικού κόστους της εταιρείας. Αντίθετα αύξηση σημειώθηκε στα μέσα ημερήσια γενικά και διοικητικά έξοδα της εταιρείας το 2013. Έτσι η ποσοστιαία μεταβολή για το 2013 ήταν 3,35%, δεδομένου ότι τα μέσα ημερήσια γενικά και διοικητικά έξοδα το 2012 ήταν 1,14 ενώ το 2013 ήταν 1,17. Η εταιρεία δεν ήταν σε θέση την συγκεκριμένη χρήση να επιτύχει την μείωση των συγκεκριμένων εξόδων έτσι όπως αρχικά ήταν σχεδιασμένο να πραγματοποιηθεί.

Σημαντικό κομμάτι στην χρηματοοικονομικής στοχοθέτησης της εταιρείας είναι η χρήση κεφαλαίων με το δυνατότερο δυνατό κόστος γι' αυτή. για την μέτρηση του συγκεκριμένου τομέα εξετάζονται πέντε συναφείς αριθμοδείκτες. Ο πρώτος αριθμοδείκτης είναι ο δείκτης του μέσου αριθμού ημερών πληρωμής των υποχρεώσεων ο οποίος υπολογίζεται από το ποσό των λογαριασμών πληρωτέων της χρήσης προς το συνολικό λειτουργικό κόστος της εταιρείας για την συγκεκριμένη χρήση. Το 2012 ο μέσος αριθμός ημερών πληρωμής υποχρεώσεων ήταν 43, ενώ την επόμενη χρήση αυξήθηκε σε 61 ημέρες.

Ο αριθμοδείκτης μέσου επιτοκίου δανεισμού υπολογίζεται από το σύνολο των χρηματοοικονομικών εξόδων προς το σύνολο του μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου δανεισμού της επιχείρησης. Το 2013 ο δείκτης της εταιρείας ήταν 2.95%, χαμηλότερος από τον συγκεκριμένο δείκτη της εταιρείας την προηγούμενη χρήση (ο οποίος ήταν 3,56%). Η εταιρεία είχε θέσει ως στόχο την μείωση του δείκτη κατά μια ποσοστιαία

μονάδα και ενώ κινήθηκε προς αυτή την κατεύθυνση δεν μπόρεσε να επιτύχει ακριβώς τον στόχο της.

Ο καθαρός δανεισμός προς το συνολικό λειτουργικό Ενεργητικό της επιχείρησης δείχνει την αναλογία του καθαρού δανεισμού (το σύνολο των υποχρεώσεων της επιχείρησης έπειτα από την αφαίρεση των ταμειακών διαθεσίμων και ισοδύναμων) προς το λειτουργικό ενεργητικό, δηλαδή των πόρων που η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της για την απόκτηση εσόδων από τις κύριες δραστηριότητές της (Merritt, 2014). Ο μέσος όρος των πλοίων του κλάδου για το 2012 ήταν 45% (PWC, 2013) και ήταν και ο στόχος που είχε τεθεί από την εταιρεία για το 2013. Ο 2013 ο συγκεκριμένος δείκτης της εταιρείας ήταν 52,09%, γεγονός που δείχνει ότι η εταιρεία δεν κατάφερε να φθάσει τα επίπεδα που είχε θέσει ως στόχο.

Ο επόμενος δείκτης υπολογίζεται από το σύνολο του μακροπρόθεσμου δανεισμού προς το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης και δείχνει το επίπεδο μόχλευσης που ασκείται στην επιχείρηση. Ο δείκτης το 2012 ήταν 1,35 ενώ το 2013 μειώθηκε σε 1,26.

Παρά την ιδιαίτερα αρνητική οικονομική συγκυρία των τελευταίων ετών η εταιρεία λόγω της αύξησης του στόλου της αλλά και της ισχυρής της θέσης στην αγορά, θέτει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων της κατά 5%. Με βάση τα πραγματικά οικονομικά στοιχεία της εταιρείας τα δυο τελευταία έτη η ποσοστιαία αύξηση των εσόδων της από πωλήσεις ήταν 6,19%. Μολαταύτα η κάλυψη των εξόδων (λειτουργικών και μη) είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί, δεδομένο ότι στον κλάδο ο δείκτης καθαρά κέρδη προ φόρων και τόκων/πωλήσεις για το 2012 ήταν 5% (PWC, 2013). Η εταιρεία για το 2013 είχε δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους (καθαρά κέρδη μετά φόρων προς πωλήσεις) ίσο με -8,95% (λαμβάνοντας υπόψη ότι τα καθαρά κέρδη μετά φόρων για την συγκεκριμένη χρήση ήταν \$-38.570 χιλ.

Τέλος ο τομέας που εξετάζεται στην χρηματοοικονομική στοχοθέτηση είναι η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας των πλοίων της εταιρείας. Οι δείκτες που εξετάζονται σε αυτό τον τομέα είναι το ποσοστό διαθέσιμων ημερών προς τις ημέρες ιδιοκτησίας, το ποσοστό ημερών ναύλωσης προς τις

διαθέσιμες ημέρες και το ποσοστό ημερών αδράνειας. Στο κομμάτι αυτό η απόδοση της εταιρείας είναι σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα αφού στον πρώτο δείκτη για το 2013 είχε ποσοστό 97,78%, στον δεύτερο 100% και το ποσοστό αδράνειας μόλις 2,22%.

Συμπεράσματα

Συμπερασματικά και με βάση το μοντέλο *balanced scorecard*, το οποίο και αποτέλεσε το βασικό εργαλείο αξιολόγησης της εξεταζόμενης εταιρείας στη παρούσα εργασία θα παρατεθούν οι τελικές διαπιστώσεις από το σύνολο της μελέτης.

Αρχικά σε επίπεδο εσωτερικών διαδικασιών διαπιστώθηκε ότι δεδομένου της κρίσης αλλά και του αυξημένου ανταγωνισμού που καλείται να αντιμετωπίσει η εταιρεία σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, θα πρέπει να εστιάσει τη προσοχή της στη βελτίωση και ανανέωση των υπαρχόντων διαδικασιών της, επενδύοντας στις νέες τεχνολογίες και σε καινοτόμες δράσεις όπως για παράδειγμα στην περιβαλλοντική διαχείριση, στα πράσινα καράβια, σε καινοτομίες σε σχέση με την ασφάλεια του πληρώματος κ.λ.π. Οι δράσεις αυτές θα ικανοποιήσουν από τη μια το προσωπικό ενώ από την άλλη θα αυξήσουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

Η βασική παράμετρος για την διαφοροποίηση της εταιρείας από τον ανταγωνισμό, η ανάπτυξη των προαναφερόμενων καινοτόμων δράσεων θα βασιστεί στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση αποτελεί τη βάση της λειτουργίας της εταιρείας, οπότε η συνεχή επένδυση στο τομέα αυτό, θα ενισχύσει τη παρουσία της TEN LTD στην αγορά καθιστώντας την πιο ανταγωνιστική.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης πρέπει να είναι συνεχής και θα πρέπει να βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη διοργάνωση σεμιναρίων, στη συνεργασία με ειδικούς εξωτερικούς συμβούλους, οι οποίοι είναι ειδική στη ναυτιλία και ειδικότερα στη ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού. Ο διάσταση της εκπαίδευσης αποτελεί βάση για την ανάπτυξη

της εταιρείας δίνοντας τη δυνατότητα στην TEN LTD να είναι επιτυχημένη σ' επίπεδο καινοτομίας και διαφορετικότητας.

Σε σχέση με τη διάσταση των πελατών, η εξεταζόμενη εταιρεία οφείλει να επενδύσει στη ποιότητα και στο λειτουργικό έλεγχο των караβιών, ώστε να εξασφαλίσει τη ποιότητα των ταξιδιών, την ασφάλεια των εμπορευμάτων, τη ταχύτητα των παραδόσεων, την εξασφάλιση του κόστους του ταξιδιού για να μπορεί η εταιρεία να κρατά σε φυσιολογικά επίπεδα το κόστος για τον πελάτη, όντας ανταγωνιστική.

Ο συγκεκριμένος δείκτης αναφέρεται στην απόδοση της εταιρείας και σχετίζεται με δράσεις όπως είναι ο έλεγχος της λειτουργίας των караβιών, με τη ποιότητα η οποία έχει να κάνει με την αποθήκευση των εμπορευμάτων, με τις γνώσεις του προσωπικού, με τις γνώσεις του καπετάνιου, με την ευρύτερη διαδικασία της επικοινωνίας εταιρείας με πελάτη. Εδώ η εταιρεία πρέπει να ελέγχει συνεχώς δείκτες όπως η ποιότητα των υπηρεσιών, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, τα παράπονα κ.λ.π.

Σε σχέση με τη διάσταση της στρατηγικής, η εταιρεία πορεύεται με βάση το όραμα, τους σκοπούς και στόχους της. Βάση αυτών έχει ως στόχο της να κυριαρχήσει στα εθνικά και διεθνή ύδατα. Αποστολή της είναι να προσφέρει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών σε καλή τιμή.

Οι στόχοι που έχει επιδιώκει η εταιρεία να τους υλοποιήσει μέσα από στρατηγικές που σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες, με τις επενδύσεις σε περιβαλλοντικά πλοία, στη καινοτομία, σε συστήματα που εξασφαλίζουν τη σωστή παρακολούθηση του караβιού όπου και να βρίσκεται.

Ειδικά η τελευταία παράμετρος που πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχεται από την εταιρεία της προσδίδει ένα διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειώνει τις πιθανότητες να χάσει ένα πλοίο άρα και ο πελάτης τα εμπορεύματα του. Σήμερα λειτουργεί καθετοποιημένα καλύπτοντας κάθε ανάγκη που μπορεί να δημιουργείται στους πελάτες της. Με βάση την ανάλυση των παραπάνω διαστάσεων έγινε κατανοητό ότι η εταιρεία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα της να διαφοροποιείται από τον

ανταγωνισμό, σε επίπεδο ποιοτικών υπηρεσιών αλλά και σχετικά καλών τιμών ναύλων.

Η εταιρεία έχει καταφέρει να διατηρεί τα έξοδα της σε ικανοποιητικά επίπεδα ειδικά τη περίοδο της κρίσης, πράγμα που τη βοηθά να κρατά κεφάλαια για να τα επενδύσει στην ενίσχυση της καινοτόμου στρατηγική της, να δημιουργεί ένα φιλόξενο περιβάλλον για τους εργαζόμενους της ώστε να είναι παραγωγικοί και τέλος ένα πνεύμα βεβαιότητας για τους πελάτες ώστε να τις εμπιστεύονται τα εμπορεύματά τους. Η εταιρεία είναι ανταγωνιστική με βάση το μοντέλο *balanced scorecard*, συνδυάζοντας κανονικά όλες τις διαστάσεις του μοντέλου το οποίο βοηθά την εταιρεία να υπηρετεί τους στόχους της αλλά και να θέτει επιτυχώς τις βάσεις για την υλοποίηση επιτυχώς του οράματός της.

Harvard:

BATT, Chris, 1998. *Information Technology in Public Libraries*. 6th ed. London: Library Association Publishing Βιβλιογραφία

Adcock D. (2003), *Marketing, principles and practice*, 1st edition, UK: Pitman publishing

Akkermans H, & Oorschot K V., 2009. *Developing a Balanced Scorecard with system Dynamics*. Journal of the Operational Research Society

Ansoff, Cited in Wilson R. and Gilligan C. 2010. *Strategic marketing management*, 2nd edition, UK: Butterworth-Heinemann, pp. 418

Bontis N., 2008. *Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intellectual capital*” Queen’s Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises

Boscia, M. W., & McAfee, R. B. 2014. *Using the balance scorecard approach: A group exercise*. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, Vol.35.

Bostan, I., & Grosu, V. 2011. “Contribution of balance scorecard model in efficiency of managerial control”, *Romanian Journal of Economic Forecasting*, Vol.3.

Brown S.L., 1995. “Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions”, *Academy of Management Review*, April 1, pp.336-343

Chow, C. W., K. M. Haddad, and J. E. Williamson. 1997. *Applying the balanced scorecard to small companies*. *Management Accounting* (August): 21-27.

Clinton B.D., Weber, S.A., & Hassel, J.M. 2002. “Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process”, *Management Accounting Quarterly*.

Daft, R. L. 2003. *Organization Theory and Design*, New York: West Publishing

- Dent H., 1993. *“The Great Boom Ahead”*, New York: Hyperior Press, pp.3-6
- Doole I., Lowe P., & Phillips C. 2006: *International Marketing strategy*, United Kingdom: International Thomson Press
- Eden, C., & Ackermann, F. 2013. *Making strategy: The journey of strategic management*, Sage.
- Eldin N., 2008. *A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment. Cost Engineering*, Vol.44 no.3,p.p.28-37
- Epstein M.J., & Manzoni J.F., 2007. *The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord : Translating Strategy into Action Management Accounting*.
- Freeman, R.E. 2010. *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press.
- Friesner, T. 2011. *History of SWOT analysis*. Marketing Teacher
- Gaiss M., 2008. *Enterprise Performance*. Management Accounting
- Germain C.J. 2000. *Balance Your Project*, Government Finance Review
- Grant, R.M. 2001. *“The Resource Based Theory of Competitive Advantage”*, California Management Review, pp 115
- Greiner, R., 2014. Moore Stephens.
<http://blog.moorestephens.co.uk/category/shipping/small-decline-2013-ship-operating-costs/>
- Helms, M. M., & Nixon, J. 2010. *“Exploring SWOT analysis—where are we now?: A review of academic research from the last decade”*. Journal of Strategy and Management, Vol.3, No.3, pp.215-251.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. 2012. *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Jaunch, L., & Glueck, W. 1988. *Business Policy and Strategic Management*, New York: McGraw Hill Co, pp.375-383
- Johnson, G., & Scholes, 1993. K. *Exploring corporate strategy*. 3rd edition, UK: Prentice Hall, p. 211

Kaplan R.S., & D.P. Norton, 2001. *Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management. Part II. Accounting Horizons (June)*

Kaplan R.S., & D.P. Norton, 2001. *Building a Strategy Focused Organization. Ivey Business Journal*

Kaplan R.S., & D.P. Norton, 1992. *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review*

Kaplan, R. S., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Massachusetts: Harvard Business School.*

Merritt, C., 2014. *Budgeting money.*

<http://budgeting.thenest.com/fixed-assets-vs-operating-assets-23331.html>

Morden T. 2003. *Business strategy and planning*, 1st edition, UK: McGraw-Hill

MorningStar, 2014.

<http://quotes.morningstar.com/stock/s?t=XNYS:TNP®ion=usa&culture=en-US>

Neely, A. 2008. *Does the balance scorecard work: an empirical investigation.*

PWC, 2013. PWC.

http://www.pwc.com/en_GR/gr/publications/assets/shipping-benchmarking-2013.

Robert, S., & David, P. 2011. *Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review*, pp. 75-85.

Saha, M. S. 2011. “*Performance measurement through balance scorecard—recent trends, issues and challenges in Indian core sector management*”. People, Vol.43

Sedlak, O., Ćirić, Z., & Ćirić, I. 2013. *Strategic management under the conditions of uncertainty and indefiniteness. Strategic Management*, Vol.18, No.1), pp.62-68.

Shaw, K.J. 2000. *Strategic Management in Telecommunications. Artech*

House, p.14

Silk, S. 1998. *Automating The Balanced Scorecard*. Management Accounting

Stead, J. G., & Stead, W. E. 2013. Sustainable strategic management. ME Sharpe.

Sutton, T., 2004. *Corporate Financial Accounting and Reporting*. 2nd Edition ed. London: Pearson Education Limited.

Sutton, T., 2004. *Corporate Financial Accounting and Reporting*. 2nd Edition ed. London: Pearson Education Limited.

TEN LTD, 2014. Tsakos Energy Navigation Ltd.

<http://www.tenn.gr/en/about.html>

Tetenbaum, T. 1998. “*Shifting Paradigms: From Newton to Chaos*”, *Organizational Dynamics*, April 1, pp.22-48

Thompson, J. L. 2001. *Strategic management*. Thompson Learning.

TEN LTD. 2014. *Tsakos Profile*.

<http://www.tenn.gr/>

Tzu, S. 2013. *The Art of War: The Oldest Military Treatise in the World*. Seed Classic Books.

Walker O. 2006. *Marketing strategy: planning and implementation*, USA: Irwin Book Team

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. 2011. *Concepts in strategic management and business policy*. Pearson Education India.

Wright, P. 1998. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. Co

Βλάχος, Γ., 2011. *Ναυτιλιακή Οικονομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Κάντζος, Κ., 2002. *Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*. 3η Έκδοση Αθήνα: Interbooks.

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μανατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαδάκης, Β. 2002. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων-Διεθνής εμπειρία*,
Αθήνα: Μπένος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ 2012- 2013

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (σε χιλ. \$)				
	2012	2013	Variation	%
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα	144.297	162.237	17.940	12,43%
Περιορισμένα ταμειακά διαθέσιμα	16.192	9.527	-6.665	-41,16%
Χρεόγραφα	1.664	0	-1.664	-100,00%
Καθαρές απαιτήσεις	28.948	21.873	-7.075	-24,44%
Ασφαλιστικές απαιτήσεις	4.583	2.569	-2.014	-43,95%
Οφειλές από συγγενικές εταιρίες	1.561	1.084	-477	-30,56%
Προκαταβολές και λοιπά	8.800	13.097	4.297	48,83%

Αποθέματα	14.356	19.660	5.304	36,95%
Προπληρωμένες ασφάλειες και λοιπά	3.568	2.354	-1.214	-34,02%
Βραχυπρόθεσμη αναλογία των χρηματοοικονομικών μέσων στην εύλογη αξία	60	140	80	133,33%
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	224.029	232.541	8.512	3,80%
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	1.000	1.000	0	0,00%
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΥΛΟΓΗ ΑΞΙΑ	45	1.438	1.393	3095,56%
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Προκαταβολές για πλοία υπό κατασκευή	119.484	58.521	-60.963	-51,02%
Πλοία	2.628.094	2.710.418	82.324	3,13%
Συσσωρευμένες αποσβέσεις	539.736	537.350	-2.386	-0,44%
Αναπόσβεστη αξία πλοίων	2.088.358	2.173.068	84.710	4,06%
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	2.207.842	2.231.589	23.747	1,08%
ΑΝΑΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ	17.968	17.331	-637	-3,55%
ΣΥΝΟΛΟ	2.450.884	2.483.899	33.015	1,35%

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ				
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
Τρέχουσα αναλογία του μακροπρόθεσμου δανεισμού	186.651	126.361	-60.290	-32,30%
Πιστωτές	34.390	52.319	17.929	52,13%
Οφειλές σε συγγενικές εταιρίες	2.594	6.930	4.336	167,15%
Δεδουλευμένες υποχρεώσεις	12.442	16.628	4.186	33,64%
Δεδουλευμένοι τόκοι τραπεζών	4.785	6.058	1.273	26,60%
Μη δεδουλευμένα έσοδα	4.907	14.014	9.107	185,59%
Τρέχουσα αναλογία των χρηματοοικονομικών μέσων στην εύλογη αξία	13.138	5.962	-7.176	-54,62%
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	258.907	228.272	-30.635	-11,83%
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ	1.255.776	1.253.937	-1.839	-0,15%
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΥΛΟΓΗ	9.361	4.027	-5.334	-56,98%

ΑΞΙΑ				
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
Προνομιούχες μετοχές (1*4.000.000)	0	4.000	4.000	100,00%
Κοινές μετοχές (1\$)	56.443	57.969	1.526	2,70%
Επιπλέον του καταβλημένου κεφαλαίου	404.391	500.737	96.346	23,82%
Συσσωρευμένες άλλες συνολικές ζημιές	-14.728	-6.789	7.939	-53,90%
Παρακρατημένα κέρδη	478.428	430.548	-47.880	-10,01%
Συνολικά Ιδία Κεφάλαια TEN LTD Energition Limited	924.534	986.465	61.931	6,70%
Δικαιώματα μειοψηφίας	2.306	11.198	8.892	385,60%
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	926.840	997.663	70.823	7,64%
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.450.884	2.483.899	33.015	1,35%
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ (σε χιλ. \$)				
	2012	2013	Variatio	%

			n	
Έσοδα από ναύλα	393.989	418.379	24.390	6,19%
Έξοδα				
Προμήθειες	12.215	16.019	3.804	31,14%
Έξοδα ταξιδίων	111.797	116.980	5.183	4,64%
Λειτουργικά έξοδα πλοίων	133.251	130.760	-2.491	-1,87%
Αποσβέσεις	94.340	95.349	1.009	1,07%
Απομειώσεις από αναβαλλόμενο κόστος δεξαμενισμού	4.910	5.064	154	3,14%
Έξοδα διαχείρισης	15.887	15.896	9	0,06%
Γενικά και διοικητικά έξοδα	4.093	4.366	273	6,67%
Έξοδα αποζημιώσεις μετοχών	730	469	-261	-35,75%
Ζημιές από συνάλλαγμα	30	293	263	876,67%
Καθαρό κέρδος αποτην πώληση πλοίων	1.879	0	-1.879	-100,00%
Επιβαρύνσεις αποκατάστασης βλαβών των πλοίων	13.567	28.290	14.723	108,52%
Συνολικά Έξοδα	392.699	413.486	20.787	5,29%
Λειτουργικό Κέρδος/ Ζημιά	1.290	4.893	3.603	279,30%

ΑΛΛΑ ΈΣΟΔΑ/ΕΞΟΔΑ				
Καθαρά χρηματοοικονομικά έξοδα	-51.576	-40.917	10.659	-20,67%
Έσοδα από τόκους	1.348	366	-982	-72,85%
Καθαρά λοιπά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	-118	-2.912	-2.794	2367,80 %
Καθαρό σύνολο λοιπών εξόδων	-50.346	-43.463	6.883	-13,67%
ΚΑΘΑΡΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	-49.056	-38.570	10.486	-21,38%
Μείον: Καθαρές ζημιές/Έσοδα διανεμόμενα στην μειοψηφία	-207	1.108	1.315	-635,27%
ΚΑΘΑΡΗ ΖΗΜΙΑ ΤΗΣ TEN LTD ENERGY NAVIGATION LIMITED	-49.263	-37.462	11.801	-23,96%
Επίδραση των προνομιούχων μερισμάτων	0	-3.676	-3.676	-100,00%
Καθαρές ζημιές που αναλογούν στους κοινούς μετόχους της Tsakos Energy Navigation	-49.263	-41.138	8.125	-16,49%
Καθαρές ζημιές ανά μετοχή των κατόχων κοινών μετοχών της Tsakos Energy	-0,92	-0,73	0	-20,65%

Navigation				
Μεσοσταθμισμένος αριθμός μετοχών	53.301.039	56.698.955	3.397.916	6,37%
ΚΑΘΑΡΗ ΖΗΜΙΑ	-49.056	-38.570	10.486	-21,38%
Άλλα συνολικά έσοδα/ζημιές				
Μη πραγματοποιηθέντα κέρδη/ζημιές από την διακράτηση χρηματοοικονομικών μέσων				
Μη πραγματοποιηθέντα καθαρά κέρδη από συμβάσεις ανταλλαγής επιτοκίων	17.996	7.230	-10.766	-59,82%
Αποσβέσεις των αναβαλλόμενων ζημιών σε προκαθορισμένα χρηματοπιστωτικά μέσα	2.173	877	-1.296	-59,64%
Συνολικά μη πραγματοποιηθέντα κέρδη από χρηματοπιστωτικά μέσα προς πώληση	20.169	8.107	-12.062	-59,80%
Μη πραγματοποιηθείσες ζημιές/ κέρδη από εμπορεύσιμους τίτλους	228	-79	-307	-134,65%
Πραγματοποιηθέντα	-95	-89	6	-6,32%

κέρδη/ζημιές από εμπορεύσιμους τίτλους επαναταξινομημένα στην Κατάσταση Λειτουργίας				
Άλλα συνολικά έσοδα/ζημιές	20.302	7.939	-12.363	-60,90%
Συνολικές Ζημιές	-28.754	-30.631	-1.877	6,53%
Μείον: Συνολικές ζημιές/ κέρδη αναλογούντα στην μειοψηφία	-207	1.108	1.315	-635,27%
Συνολικές Ζημιές που αναλογούν στην Tsakos Energy Navigation Limited	-28.961	-29.523	-562	1,94%
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ (σε χιλ. \$)				
	2012	2013	Variatio n	%
Ταμειακές Ροές από Λειτουργικές Δραστηριότητες				
Καθαρές Ζημιές	-49.056	-38.570	10.486	-21,38%
Προσαρμογές για την συμμόρφωση των καθαρών				

ζημιών με τα καθαρά έσοδα από τις λειτουργικές δραστηριότητες				
Αποσβέσεις	94.340	95.349	1.009	1,07%
Απόσβεσεις αναβαλλόμενων εξόδων δεξαμενισμού	4.910	5.064	154	3,14%
Αποσβέσεις εξόδων δανείων	946	1.101	155	16,38%
Συνολική δανάπη μετοχών	730	469	-261	-35,75%
Μεταβολές στην εύλογη αξία των παράγωγων μέσων	-2.832	-6.021	-3.189	112,61%
Κέρδος από την πώληση χρεογράφων	-95	-89	6	-6,32%
Ζημιά/κέρδος από την πώληση πλοίων	1.879	0	-1.879	-100,00%
Κόστος επισκευής πλοίων	13.567	28.290	14.723	108,52%
Πληρωμές δεξαμενισμού	-7.566	-5.680	1.886	-24,93%
Αύξηση/ μείωση σε:				
Απαιτήσεις	-8.874	5.269	14.143	-159,38%
Αποθέματα	5.479	-5.304	-10.783	-196,81%
Προπληρωμένες ασφάλειες και λοιπά	1.804	1.214	-590	-32,71%

Αύξηση/ μείωση σε:				
Υποχρεώσεις	12.214	22.265	10.051	82,29%
Δεδουλευμένες υποχρεώσεις	-4.022	5.459	9.481	-235,73%
Μη δεδουλευμένα έσοδα	-2.562	9.107	11.669	-455,46%
Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	60.862	117.923	57.061	93,75%
Ταμειακές Ροές από Επενδυτικές Δραστηριότητες				
Προκαταβολές για πλοία υπό κατασκευή και απόκτηση	-81.848	-37.182	44.666	-54,57%
Αποκτήσεις πλοίων και ή βελτιώσεις	-2.454	-108.840	-106.386	4335,21 %
Έσοδα από την πώληση χρεογράφων	1.098	1.585	487	44,35%
Έσοδα από την πώληση πλοίων	40.219	0	-40.219	-100,00%
Καθαρές ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες	-42.985	-144.437	-101.452	236,02%
Ταμειακές Ροές από Χρηματοοικονομικές				

Δραστηριότητες				
Έσοδα μακροπρόθεσμου δανεισμού	83.558	110.000	26.442	31,65%
Χρηματοοικονομικά έξοδα	-1.550	-1.067	483	-31,16%
Αποπληρωμές μακροπρόθεσμου δανεισμού	-156.794	-172.129	-15.335	9,78%
Αύξηση/ μείωση μετρητών σε προθεσμία	-10.208	6.665	16.873	-165,29%
Καθαρά έσοδα από ασφαλιστικό πρόγραμμα κοινών μετοχών	62.329	7.045	-55.284	-88,70%
Καθαρά έσοδα από ασφαλιστικό πρόγραμμα προνομιούχων μετοχών	0	94.358	94.358	100,00%
Μερίσματα	-26.623	-10.418	16.205	-60,87%
Διανομή κεφαλαίου στην μειοψηφία των ιδιοκτητών θυγατρικών	0	10.000	10.000	100,00%
Καθαρές ταμειακές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες	-49.288	44.454	93.742	-190,19%
Καθαρή αύξηση/ μείωση ταμειακών διαθεσίμων	-31.411	17.940	49.351	-157,11%
Ταμειακά διαθέσιμα στην αρχή της περιόδου	175.708	144.297	-31.411	-17,88%

Ταμειακά διαθέσιμα στο τέλος της περιόδου	144.297	162.237	17.940	12,43%
--	----------------	----------------	---------------	---------------

BALANCED SCORECARD					
ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ			Πραγματική Απόδοση	Στόχος	Κατάσταση
1. Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων - ROE	Καθαρά Κέρδη (μετά φόρους) Μέσος Όρος Ιδίων Κεφαλαίων	-37462 962251,5	-0,03893161	0,012	
2. Απόδοση καθαρού λειτουργικού Ενεργητικού - RONOΑ	Κέρδη προ φόρων Λειτουργικό Ενεργητικό - Μη τοκοφόρες υποχρεώσεις	-38570 2431440	-0,01586303	0,004	
3. Οικονομική Προστιθέμενη Αξία - EVA	Καθαρά Λειτουργικά Κέρδη προ φόρων Επενδυμένο Κεφάλαιο	2347 2255627	-148103,321		
ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ					
4. Αύξηση λειτουργικών εσόδων	Μέσος ημερήσιος ναύλος πλοίων Μέσος ημερήσιος ναύλος του BPI	18,18 15,11	1,203176704	1,1	
ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ					
5. Μεταβολή στο μέσο ημερήσιο λειτουργικό κόστος (ανά πλοίο)	Ημερήσιο λειτουργικό κόστος 2012 Ημερήσιο λειτουργικό κόστος 2013	7,825 7,635	-0,02428115	-0,03	
6. Μεταβολή στα μέσα ημερήσια γενικά και διοικητικά κόστη (ανά πλοίο)	Ημερήσια γενικά κόστη 2012 Ημερήσια γενικά κόστη 2013	1,135 1,173	0,033480176	-0,05	
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΜΕ ΤΟ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΟ ΔΥΝΑΤΟ ΚΟΣΤΟΣ					
7. Μέσος αριθμός ημερών πληρωμής υποχρεώσεων	Λογαριασμοί πληρωτέοι Λειτουργικό κόστος	52319 312311	61,14557284	90	
8. Μέσο επιτόκιο δανεισμού	Δανεισμός Χρηματοοικονομικά έξοδα	1386356 40917	0,029514064	0,025	
9. Καθαρός δανεισμός προς λειτουργικό Ενεργητικό	Καθαρός δανεισμός Συνολικό λειτουργικό Ενεργητικό	1214592 2331777	0,52088686	0,45	
10. Υποχρεώσεις προς Ίδια Κεφάλαια	Μακροπρόθεσμος δανεισμός Ίδια Κεφάλαια	1253937 997663	1,256874315	1,3	
11. Αύξηση πωλήσεων	Πωλήσεις 2012 Πωλήσεις 2013	393989 418379	0,061905282	0,05	
12. Καθαρό περιθώριο κέρδους	Καθαρά Κέρδη (μετά φόρους) Πωλήσεις	-37462 418379	-0,08954082	0,02	
ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ					
10. Ποσοστό διαθέσιμων ημερών προς τις ημέρες ιδιοκτησίας	Διαθέσιμες ημέρες (ημέρες λειτουργίας) Ημέρες ιδιοκτησίας	16954 17339	0,977795721	0,95	
11. Ποσοστό ημερών ναύλωσης προς τις διαθέσιμες ημέρες	Ημέρες ναύλωσης Διαθέσιμες ημέρες (ημέρες λειτουργίας)	16954 16954	1	0,99	
12. Ποσοστό Ημερών αρδάνειας			0,022204279	0,05	

