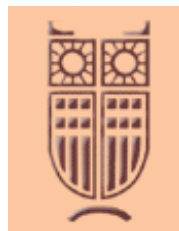


**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΜΣ «ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ»**



Διπλωματική Εργασία

«Συγκριτική χρηματοοικονομική ανάλυση και μελέτη του τρόπου Διοίκησης (Management) και λήψης αποφάσεων σε βάθος πενταετίας, δύο εταιρειών του Ιδιωτικού και Δημόσιου τομέα με τη χρήση αριθμοδεικτών και μετρητών ποιότητας (Balanced Scorecard).»

Περίπτωση μελέτης: OTE – Forthnet

Κοκολάκη Ι. Γεωργία

A.M: 7109M053

Επιβλέπων καθηγητής: κος Β. Κέφης

Αθήνα 2012

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στις 28 Νοεμβρίου 2011, δημοσιεύτηκε στην ενημερωτική ιστοσελίδα in.gr δημοσίευμα με τίτλο: «*Ύφεση 3% και ανεργία 18,5% το 2012 προβλέπει ο ΟΟΣΑ για την Ελλάδα*». Το συγκεκριμένο άρθρο επισημαίνει αναφορικά με τα μακροοικονομικά μεγέθη της Ελλάδος, τα εξής:

1. Το ΑΕΠ θα συρρικνωθεί κατά 6,1% το 2011, θα υποχωρήσει κατά 3% το 2012 και θα ανακάμψει κατά 0,5% το 2013.
2. Η ιδιωτική κατανάλωση θα υποχωρήσει κατά 5,3% το 2011, θα μειωθεί κατά 5,2% το 2012 και υποχωρήσει κατά 0,8% το 2013.
3. Η δημόσια κατανάλωση θα υποχωρήσει κατά 8% το 2011, θα μειωθεί κατά 6,6% το 2012 και υποχωρήσει κατά 5,1% το 2013.
4. Η τελική εγχώρια ζήτηση θα συρρικνωθεί κατά 7,5% το 2011, θα υποχωρήσει κατά 5,5% το 2012 και θα μειωθεί κατά 1,3% το 2013.
5. Οι εξαγωγές αναμένεται να αυξηθούν κατά 7,9% το 2011, θα επεκταθούν κατά 6,5% το 2012 και θα ενισχυθούν κατά 7,1% το 2013.
6. Οι εισαγωγές αναμένεται να μειωθούν κατά 14,3% το 2011, κατά 5,7% το 2012, ενώ αναμένεται να ενισχυθούν κατά 0,2% το 2013.
7. Ο εναρμονισμένος πληθωρισμός αναμένεται να αυξηθεί κατά 3% το 2011, κατά 1,1% το 2012 και κατά 0,2% το 2013.
8. Η ανεργία αναμένεται να αυξηθεί στο 16,6% εφέτος από 12,5% το 2010 και να εκτιναχθεί στο 18,5% το 2012 και στο 18,7% το 2013.
9. Το δημοσιονομικό έλλειμμα αναμένεται να μειωθεί στο 9% του ΑΕΠ εφέτος από 10,8% του ΑΕΠ το 2010 και να υποχωρήσει στο 7% του ΑΕΠ το 2012 και στο 5,3% του ΑΕΠ το 2013.
10. Το δημόσιο χρέος (εξαιρουμένου του PSI) αναμένεται να αυξηθεί στο 165,1% του ΑΕΠ εφέτος από 149,1% του ΑΕΠ το 2010 και να ανέλθει στο 181,2% του ΑΕΠ το 2012 και στο 183,9% του ΑΕΠ το 2013.
11. Το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών αναμένεται να

μειωθεί στο 8,6% του ΑΕΠ εφέτος, στο 6,3% του ΑΕΠ το 2012 και στο 5,4% του ΑΕΠ το 2013.¹

Στο κλίμα ύφεσης που επικρατεί όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά πλέον και σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση με τάσεις επέκτασης και σε παγκόσμιο επίπεδο, η ανάγκη για αποτελεσματικούς τρόπους διοίκησης (management) και άμεση λήψη αποφάσεων είναι πιο επιτακτική από ποτέ.

Η παρούσα δημοσίευση η οποία επιλέχτηκε να πλαισιώσει τον πρόλογο της παρούσας μελέτης, αναφέρει ποσοστά τα οποία έχουν υπολογιστεί βάσει συγκεκριμένων οικονομικών στοιχείων.

Πρακτικά, τα ποσοστά αυτά αντανakλούν το επίπεδο διαβίωσης που θα διαμορφωθεί στην Ελλάδα και εν γένει το επίπεδο ποιότητας ζωής. Συνεπώς γίνεται αντιληπτό ότι τα παραπάνω νούμερα και ποσοστά δεν είναι απλοί υπολογισμοί. Ενέχουν ποιοτικά χαρακτηριστικά και αποτελούν οδηγούς για την περαιτέρω χάραξη στρατηγικής αναφορικά με ζητήματα όπως είναι η ανεργία, η ιδιωτική και δημόσια κατανάλωση, η πορεία των εισαγωγών και εξαγωγών. Θέματα δηλαδή που άπτονται του Δημόσιου αλλά και του Ιδιωτικού τομέα.

Ανάλογα κινείται και ο κόσμος των επιχειρήσεων, στον οποίο κυρίαρχα στοιχεία είναι τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που προκύπτουν κατόπιν της απόδοσής τους μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, τη χρήση. Τα νούμερα αυτά που προκύπτουν και που απεικονίζονται ως «παγωμένη εικόνα» στον ισολογισμό, επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων όχι μόνο για τους μετόχους (stockholders) ενός οργανισμού αλλά και για όλους εκείνους που εμπλέκονται στη λειτουργία του (stakeholders).

Οι Οικονομικές Καταστάσεις δεν απεικονίζουν μονάχα τη θέση και τις μεταβολές των κονδυλίων διαχρονικά, αποτελούν και βάση για τον εντοπισμό τυχόν λαθών στην επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθείται και ένδειξη για την κατεύθυνση που θα πάρει η εταιρική διακυβέρνηση. Για το λόγο αυτό στην παρούσα εργασία θα γίνει προσπάθεια να προσεγγιστεί ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η διαχείριση και διοίκηση δύο

¹Πέτρου, Π., (2010), Οικονομία της Ελλάδος, <http://news.in.gr/economy/article/?aid=1231139637>, [πρόσβαση 28-11-2011].

επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου, στο βάθος της πενταετίας: 2006 – 2010. Για το χρονικό αυτό διάστημα, θα αναλυθούν και θα μελετηθούν οι Οικονομικές Καταστάσεις των επιχειρήσεων αυτών. Μέσω υπολογισμού επιλεγμένων χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών, θα πραγματοποιηθεί μελέτη της εξέλιξης κάθε δείκτη στην ελεγχόμενη πενταετία για την ίδια εταιρεία αλλά και συγκριτικά σε σχέση με την άλλη.

Στη συνέχεια, έχοντας προσεγγίσει και παρουσιάσει το μοντέλο διοίκησης που έχει υιοθετήσει η κάθε μία επιχείρηση και έπειτα από τον υπολογισμό των χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών, θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο οι δείκτες αυτοί επηρέασαν τις αντίστοιχες Διοικήσεις στη λήψη των αποφάσεών τους.

Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης γενικά αλλά και ειδικά σε σχέση με τις υπό εξέταση επιχειρήσεις, αποτελούν εργαλεία μεγάλης σημασίας για το management. Επιπλέον, τα συστήματα αυτά αποτελούν ένα μηχανισμό που αυξάνει την πιθανότητα της επιτυχούς εισαγωγής της στρατηγικής και της επίτευξης των στόχων της επιχειρηματικής οντότητας. Κάτι που διαπιστώνεται στην πράξη για τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις.

Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις αποτελούν κυρίαρχο στοιχείο των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης των επιχειρήσεων. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης, κερδοφορίας και αποδοτικότητας θα αποτελέσουν τα κύρια μέσα μέτρησης της επίδοσης.

Τα κριτήρια της επιλογής των επιχειρήσεων προς μελέτη είναι τα ακόλουθα:

1. Να ανήκουν στον ίδιο κλάδο προκειμένου τα στοιχεία να καθίστανται συγκρίσιμα. Να έχουν δηλαδή αντίστοιχο αντικείμενο δραστηριότητας.
2. Να είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών, προκειμένου να υπάρχουν δημοσιευμένα στοιχεία και άμεση πρόσβαση σε οικονομικά στοιχεία, ισολογισμούς και ετήσιες οικονομικές εκθέσεις.

3. Μία εκ των δύο εταιρειών να ανήκει στο Δημόσιο τομέα ώστε η συγκριτική μελέτη του management να γίνει μεταξύ Ιδιωτικού και Δημόσιου φορέα και επομένως να παρουσιαστεί ο τρόπος διοίκησης ενός Ιδιωτικού και ενός Δημόσιου Οργανισμού με το ίδιο αντικείμενο.

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν και που πληρούν τα παραπάνω κριτήρια είναι οι εξής:

- Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (Δημόσιος Τομέας)
- Forthnet A.E. Ελληνική Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών και Τηλεματικών Εφαρμογών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	10
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	10
1.1.1 ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΥΡΥΤΕΡΑ ΣΤΟ MANAGEMENT	14
1.2 ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΑ	14
1.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	14
1.2.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ	18
1.2.2.1 Η ΑΠΟΔΟΣΗ	18
1.2.2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	19
1.2.2.3 ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	19
1.2.2.4 ΔΙΑΡΚΕΙΑ	19
1.2.2.5 ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	20
1.2.2.6 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	20
1.2.2.7 ΑΙΣΘΗΣΕΙΣ	20
1.2.2.8 ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	20
1.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BALANCED SCORECARD	21
1.3.1 Η ΣΧΕΣΗ MANAGEMENT, BALANCED SCORECARD ΚΑΙ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	21
1.3.2 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	26
1.3.3 Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	27
1.3.4 Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	29
1.3.5 Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Ο ΚΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	32
2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	32
2.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ FORTHNET	33
2.3 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΟΤΕ	35
2.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΟΤΕ	38
2.2.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΤΕ	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD	42
3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΣΕΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	42
3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	44
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	44
ΑΝΑΛΥΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ FORTHNET	51
4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ FORTHNET	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΤΕ	59
5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΟΤΕ	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΟΤΕ	63
6.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΤΗΣ FORTHNET ΚΑΙ ΤΟΥ ΟΤΕ ΜΕ ΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΚΛΑΔΟ	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΤΗΝ FORTHNET	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΤΕ	72

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:	84
ΕΛΛΗΝΙΚΗ:	85
ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ:	86

Ευρετήριο σχημάτων

Σχήμα 1-1: Balanced Scorecard	224
Σχήμα 1-2: Το Επίσημο Υπόδειγμα του Balanced Scorecard	25
Σχήμα 2-1: Η Διάρθρωση του Ομίλου ΟΤΕ.....	35
Σχήμα 8-1 : Χάρτης Υλοποίησης Στρατηγικών Στόχων Προγράμματος Ανταμοιβής ΟΤΕ	73

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 2-1: Οι Θυγατρικές Εταιρείες του ΟΤΕ (30/09/2011)	36
Πίνακας 2-2: Σύνθεση Μετοχικού Κεφαλαίου ΟΤΕ στο Τέλος του 2010	41
Πίνακας 4-1: Αξιολόγηση της Forthnet (Επίπεδο Μητρικής)	51
Πίνακας 5-1: Αξιολόγηση Αποδοτικότητας, Κερδοφορίας και Βιωσιμότητας ΟΤΕ (Επίπεδο Μητρικής).....	59
Πίνακας 6-1: Αξιολόγηση Ρευστότητας και Δραστηριότητας ΟΤΕ (Επίπεδο Μητρικής)	63
Πίνακας 6-2: Ανάλυση Κλάδου Forthnet και ΟΤΕ (Ανάλυση σε επίπεδο Εταιρείας).....	66
Πίνακας 6-3: Ανάλυση Ανταγωνισμού για την Forthnet (Ανάλυση σε επίπεδο Ομίλου).....	67
Πίνακας 7-1: Η εφαρμογή του Balanced Scorecard στην περίπτωση της Forthnet (Επίπεδο Μητρικής).....	69
Πίνακας 7-2: Η εφαρμογή του Balanced Scorecard για την αξιολόγηση της ποιότητας των κλήσεων σταθερής τηλεφωνίας.....	70
Πίνακας 7-3: Η εφαρμογή του Balanced Scorecard για την αξιολόγηση της ποιότητας σύνδεσης ομιλίας σταθερής τηλεφωνίας.....	71
Πίνακας 7-4: Η εφαρμογή του Balanced Scorecard για την αξιολόγηση της ποιότητας σύνδεσης ομιλίας σταθερής τηλεφωνίας.....	71

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος στην παρούσα εργασία είναι η διενέργεια μιας συγκριτικής ανάλυσης του τρόπου Διοίκησης (Management) και λήψης αποφάσεων σε χρηματοοικονομικό επίπεδο, μέσω της χρήσης αριθμοδεικτών και σε ποιοτικό επίπεδο, μέσω μετρητών ποιότητας (Balanced Scorecard), σε βάθος πενταετίας, δύο εταιρειών του κλάδου Τηλεπικοινωνίας.

Οι εταιρείες που θα μελετηθούν είναι ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (OTE) και η Forthnet Ελληνική Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών και Τηλεματικών Εφαρμογών. Τα κριτήρια επιλογής τους παρουσιάστηκαν παραπάνω στον πρόλογο.

Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται τόσο σε πρωτογενή στοιχεία, που στηρίχθηκαν σε υπολογισμούς χρηματοοικονομικών στοιχείων όσο και στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία, άρθρα σε περιοδικά και διαδικτυακούς τόπους.

Το πρώτο κεφάλαιο κάνει αναφορές σε θεωρίες management και διοικητικών αρχών που είναι εφαρμόσιμες στις επιχειρήσεις που θα μελετηθούν, στη βασική θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (total quality management) καθώς και στο Balanced Scorecard ως μία πρώτη προσέγγιση.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και παρουσιάζει συνοπτικά τις υπό μελέτη εταιρείες. Παρουσιάζονται στοιχεία αναφορικά με τη σύσταση των εταιρειών αυτών, τη μετοχική τους σύνθεση, το σκοπό και τη μέχρι τώρα πορεία τους.

Το τρίτο κεφάλαιο μελετά τα χρηματοοικονομικά μοντέλα και το Balanced Scorecard σε θεωρητικό επίπεδο. Πραγματοποιείται δηλαδή μια παρουσίαση των δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν στη μελέτη, ως προς τον τύπο υπολογισμού τους και τη γενικότερη έννοιά τους. Τι βασικά χαρακτηριστικά έχει ο κάθε ένας και τι δείχνει στον αναλυτή που τον χρησιμοποιεί. Κατόπιν, παρουσιάζονται βασικές αρχές που διέπουν τη μέθοδο της ποιοτικής αξιολόγησης, του Balanced Scorecard. Οι αρχές αυτές πρακτικά θα εφαρμοστούν σε επόμενο κεφάλαιο στις εταιρείες που έχουν επιλεγεί για μελέτη.

Το τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο μελετά τα χρηματοοικονομικά μοντέλα στην εταιρεία Forthnet και στον ΟΤΕ αντίστοιχα, ενώ το έκτο κεφάλαιο μελετά τη ρευστότητα του ΟΤΕ και συγκρίνει την αποδοτικότητα και την κερδοφορία της Forthnet και του ΟΤΕ με τον ευρύτερο κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Τέλος, στο έβδομο και όγδοο κεφάλαιο εφαρμόζονται οι αρχές του Balanced Scorecard στην εταιρεία Forthnet και στον ΟΤΕ αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, αναλύεται η κάθε εταιρεία βάσει αριθμοδεικτών, παρακολουθείται και παρουσιάζεται η πορεία της κάθε μίας στο εξεταζόμενο διάστημα της πενταετίας 2006 – 2010, διενεργείται ανάλυση της αποδοτικότητας και κερδοφορίας τους, αναλύεται η ρευστότητά τους, αιτιολογείται η λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων και η χάραξη συγκεκριμένης στρατηγικής και έπειτα εφαρμόζεται ενδεικτικά το Balanced Scorecard σε συγκεκριμένες λειτουργίες των επιχειρήσεων αυτών.

Στο τέλος της εργασίας συνοψίζονται τα τελικά συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Σύμφωνα με τον Drucker (1999) υπάρχουν πέντε βασικές αρμοδιότητες για τα ανώτερα / ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης, τα οποία έχουν στην διάθεση τους για την εκπλήρωση αυτών των αρμοδιοτήτων όλους τους παραγωγικούς συντελεστές της επιχείρησης².

Αρχικά, η διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να θέτει ξεκάθαρα τους προς επίτευξη εταιρικούς στόχους. Συγκεκριμένα να καθορίζει ποιοί πρέπει να είναι αυτοί, να αποφασίζει τι πρέπει να γίνει προκειμένου να επιτευχθούν, και να τους επικοινωνεί στους εργαζομένους. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η απόδοση των στόχων αυτών, η παρουσίασή τους δηλαδή στους εργαζομένους, καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επίτευξη τους. Επιπλέον, η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει οργανωτικές αρμοδιότητες, αναλύοντας τις δραστηριότητες, και τις αποφάσεις που απαιτούνται, και επιλέγοντας τα κατάλληλα άτομα για τις κατάλληλες θέσεις. Στη συνέχεια, η διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να ασχολείται με θέματα παρακίνησης των εργαζομένων. Τέλος, τα διοικητικά στελέχη είναι επιφορτισμένα με θέματα μέτρησης της επίδοσης της εταιρείας.

Ένας ολοκληρωμένος τρόπος διοίκησης μιας εταιρείας θα πρέπει να αντλεί στοιχεία απ' όλες τις παρακάτω προσεγγίσεις στην επιστήμη της διοίκησης. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι οι ακόλουθες³:

1. Κλασική προσέγγιση:

Η κλασική προσέγγιση στο management περιλαμβάνει το επιστημονικό management και το γραφειοκρατικό management

Το επιστημονικό management έχει την απαρχή του στον Frederick Taylor, και είχε να κάνει με τη συστηματική μελέτη των σχέσεων ανάμεσα στους ανθρώπους και τα καθήκοντα με σκοπό τον ανασχεδιασμό της εργασίας για υψηλότερη αποδοτικότητα. Ο Taylor προσπάθησε να αυξήσει

² Drucker, P. (1999). Management. Revised edition. Harper Collins e-books.

³ Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α.,(2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili.

την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Κατά τον Taylor υπάρχουν τέσσερεις βασικές αρχές για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Κατ'αρχάς θα πρέπει να υπάρξει μελέτη του τρόπου κατά τον οποίο γίνεται η δουλειά και κατόπιν να προσδιοριστούν νέοι πιο αποτελεσματικοί τρόποι εκτέλεσης της. Έπειτα, θα πρέπει να υπάρξει κωδικοποίηση των νέων μεθόδων σε κανόνες, και παράλληλα να υπάρξει εκπαίδευση όλων των εργαζομένων. Θα πρέπει στη συνέχεια να επιλεγούν εκείνοι οι εργαζόμενοι των οποίων οι ικανότητες ταιριάζουν με τους κανόνες του δεύτερου σταδίου. Τέλος, θα πρέπει να υπάρξει κατοχύρωση ενός επαρκούς επιπέδου απόδοσης και ανταμοιβής για υψηλότερη απόδοση. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι εάν δεν επιτραπεί στους εργαζομένους να συμμετέχουν στα θετικά οικονομικά αποτελέσματα (δηλαδή δεν υπάρχει το στοιχείο της ανταμοιβής παρά μόνο οι στόχοι), τότε αναμένεται οι εργαζόμενοι να χάσουν τον ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας τους.

Το γραφειοκρατικό management σχετίζεται με τον Γάλλο επιχειρηματία Henri Fayol και τον Γερμανό καθηγητή Max Weber και εστιάζει κυρίως στο πως ένας οργανισμός θα πρέπει να διοικείται βάσει των αρχών της γραφειοκρατίας, οι οποίες είναι οι εξής:

- A) ύπαρξη γραπτών κανόνων,
- B) ξεκάθαρη ιεραρχία εξουσίας,
- Γ) ξεκάθαρο σύστημα καθηκόντων και σχέσεων εργασίας, και τέλος
- Δ) δίκαιη αξιολόγηση και ανταμοιβή.

2. Η Προσέγγιση της Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς:

Η Σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς δίνοντας έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να διοικεί λαμβάνοντας υπ' όψιν κυρίως την ψυχοσύνθεση των εργαζομένων. Έτσι βάσει αυτής της προσέγγισης, η διοίκηση μιας επιχείρησης αποβλέπει στη βέλτιστη «χρήση» των εργαζομένων ως προς το συμφέρον της εταιρείας και ως προς τη μείωση των προβλημάτων που ανακύπτουν στη σχέση εργοδοτών και εργαζομένων. Έτσι

λοιπόν βασικά θέματα που εμπίπτουν στο πλαίσιο ανάλυσης της “συμπεριφορικής” προσέγγισης είναι το θέμα της ηγεσίας, της παρακίνησης, της επικοινωνίας, και της ομαδικής εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο η Follett (1918), για παράδειγμα, συνέστησε την ανάγκη συμμετοχής των ίδιων των εργαζομένων στην ανάλυση της δουλειάς τους για πιθανές βελτιώσεις, καθώς ο εργαζόμενος γνωρίζει τον καλύτερο τρόπο βελτίωσης του αντικειμένου της εργασίας του⁴.

3. Η Ποσοτική Προσέγγιση στα Θέματα Διοίκησης:

Η θεωρία της διοίκησης αποκτά την επιστημονική της διάσταση όταν χρησιμοποιεί ακριβείς ποσοτικές τεχνικές προκειμένου να αξιολογηθεί η αξιοποίηση των χρησιμοποιούμενων πόρων. Η ποσοτική προσέγγιση σε θέματα διοίκησης προκρίνει τη χρήση μιας ομάδας ποσοτικών μεθόδων που θα βοηθήσουν τα διευθυντικά στελέχη στη λήψη αποφάσεων. Αυτές οι μέθοδοι και οι τακτικές περιλαμβάνουν στατιστικές αναλύσεις, γραμμικό προγραμματισμό, ανάλυση δικτύων, δέντρα απόφασης, και ιστορικές προσομοιώσεις. Το βασικό πλεονέκτημα της ποσοτικής προσέγγισης σε θέματα διοίκησης έγκειται στο ότι επιτρέπει στα διευθυντικά στελέχη να λύσουν σύνθετα προβλήματα που δεν μπορούν να λυθούν από την κοινή λογική και μόνο. Για παράδειγμα, ένα ανώτερο στέλεχος μπορεί δια της χρήσης οικονομετρικών τεχνικών να διενεργήσει μια μελλοντική πρόβλεψη για τις πωλήσεις της επιχείρησης λαμβάνοντας υπ’ όψη παράλληλα την επίδραση ενός πλήθους ερμηνευτικών μεταβλητών που υποτίθεται ότι επηρεάζουν τις πωλήσεις.

4.Η Προσέγγιση των Συστημάτων:

Κατά την προσέγγιση των συστημάτων, μια επιχείρηση αποτελεί ένα σύστημα ή μια οντότητα αλληλένδετων και αλληλοεξαρτώμενων μερών, έτσι ώστε εάν ρυθμιστεί διαφορετικά ή αλλάξει ένα μέρος του συστήματος, τότε αυτομάτως θα επηρεαστούν και τα υπόλοιπα μέρη. Παραδείγματος χάριν, εάν η διοίκηση προσφέρει πολύ χαμηλές αποδοχές στους εργαζομένους, αυτό θα επηρεάσει και την ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης, καθώς δεν είναι

⁴ Χυτήρης Λ.Σ.,(2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks.

εύκολο οι μη επαρκώς αμειβόμενοι εργαζόμενοι να παράγουν υψηλής ποιότητας προϊόντα⁵.

Επίσης, σύμφωνα με την ίδια προσέγγιση η επιχείρηση είναι δυνατόν να θεωρηθεί ως ένα ανοικτό σύστημα, το οποίο αλληλεπιδρά τόσο με το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της. Δεδομένου ότι μια επιχείρηση μετατρέποντας τις εισροές σε εκροές προμηθεύει με προϊόντα την κοινωνία. Εάν λοιπόν η κοινωνία κρίνει ότι τα προϊόντα αυτά είναι χρήσιμα και πολύτιμα για αυτή, τότε η επιχείρηση θα επιζήσει και θα ευημερήσει. Αυτή δε η αποδοχή από την κοινωνία, των εκροών της επιχείρησης θα δώσει εκ νέου στην τελευταία τη δυνατότητα απόκτησης νέων εισροών προκειμένου να ανανεωθεί και να επεκταθεί. Η διοίκηση μιας επιχείρησης λοιπόν θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει προϊόντας αξίας στους πελάτες της και εν γένει στην κοινωνία⁶.

5. Η Προσέγγιση του Contingency στα Θέματα Διοίκησης:

Κατά την θεωρία του “contingency” δεν υπάρχει ένας άριστος τρόπος διοίκησης, καθώς μια διοικητική μέθοδος που οδήγησε, υπό συγκεκριμένες περιστάσεις, σε υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων κατά το παρελθόν μπορεί να μην έχει την ίδια αποτελεσματικότητα εφαρμοζόμενη σε άλλες παρόμοιες καταστάσεις. Αυτό ισχύει διότι το τεχνολογικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει άμεσα την λειτουργία της επιχείρησης, αλλάζει διαρκώς και ως εκ τούτου τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτές τις αλλαγές. Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται οι επιχειρήσεις και επιλέγονται τα συστήματα ελέγχου εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι ενθαρρύνει τα διοικητικά στελέχη να εξετάσουν μεμονωμένες και περιστασιακές διαφορές πριν αποφασίσουν σχετικά με ένα σχέδιο δράσης. Βεβαίως, αυτή η προσέγγιση δύναται να χρησιμοποιηθεί και ως δικαιολογία για την αποφυγή προσπάθειας για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων περί της επιστήμης ή της «τέχνης της διοίκησης».

⁵ Μπατσιάς Φ.,(2008), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ΕΑΠ

⁶ Παπαδάκης Β.(2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, εκδ. Μπένος.

1.1.1 ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΥΡΥΤΕΡΑ ΣΤΟ MANAGEMENT

Οι νέες τάσεις σε θέματα διοίκησης αφορούν στην ενδυνάμωση και στη δημιουργία αυτό-διοικούμενων ομάδων. Δια της ενδυνάμωσης, επιτυγχάνεται η επέκταση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων και σε άλλους τομείς. Οι επιβλέποντες αποκτούν επιπλέον καθήκοντα ώστε να παίρνουν αποφάσεις για την διανομή των πόρων. Κατόπιν, με τις αυτο-διοικούμενες ομάδες οι προϊστάμενοι επιφορτίζονται με την ευθύνη να επιβλέπουν τις ίδιες τους τις πράξεις. Η ομάδα δηλαδή μπορεί να παρακολουθήσει τα μέλη της και να ελέγξει την ποιότητα της δουλειάς που επιτελείται.

1.2 ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΑ

1.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Παρότι φαίνεται αρκετά σύγχρονη ως διαδικασία, ωστόσο ιστορικά ο ποιοτικός έλεγχος ως λειτουργία, εμφανίστηκε το 1920 στην Αμερική. Εκεί διεξήχθησαν ορισμένες στατιστικές μέθοδοι πρόβλεψης και βελτίωσης των διαδικασιών παραγωγής που χρησιμοποιούσαν ως τότε τα Αμερικανικά εργοστάσια. Ουσιαστικά οι Αμερικάνοι σε μια πρώτη προσπάθεια βελτίωσης των παραγωγικών τους δυνατοτήτων, ανέπτυξαν μέσα πρόβλεψης, αλλά και μέσα ελέγχου της συνολικής παραγωγικής τους διαδικασίας⁷.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία management σύμφωνα με την οποία η ποιότητα θα πρέπει να είναι απώτερος στόχος όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει όλοι οι παραγωγικοί συντελεστές να συνδυαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφέρουν το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Έτσι λοιπόν αρχίζουν να αναπτύσσονται νέες μέθοδοι σε κάθε στάδιο της παραγωγής και συνεπώς νέα θέματα προς διερεύνηση και επίλυση.

Μάλιστα οι Αμερικάνοι μελετητές του management και του total quality management διαπίστωσαν, ότι δεν αρκεί ένας απλός έλεγχος στα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Για τη βελτίωση της ποιότητας των

⁷ Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Λ(2002), ISO9000:2000, εκδόσεις Σταμούλης.

παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών θα πρέπει να αναπτυχθεί μια νέα φιλοσοφία ελέγχου που θα οδηγήσει σε νέα θέματα προς έρευνα. Τα θέματα προς έρευνα είναι τα εξής⁸:

Αρχικά να αναπτυχθούν πιο εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις ώστε να αντιμετωπιστούν τα λάθη και τα προβλήματα του παρελθόντος που απλά παραβλέπονταν από τους εργαζόμενους στη παραγωγή. Κάνοντας λόγο για τεχνικές γνώσεις, νοούνται εκείνες που αφορούν σε πιο αποτελεσματική συντήρηση των μηχανημάτων ώστε να μην χρειάζεται η σπατάλη μεγάλων ποσών για την επισκευή τους, στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω σε νέες τεχνολογίες προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους, αλλά και στην πιο αυστηρή τήρηση των αρχών της ασφάλειας στο χώρο εργασίας ώστε να αποφεύγονται και να εξαλείφονται αν είναι δυνατόν τα εργατικά ατυχήματα. Όλα αυτά όμως δεν έχουν εφαρμογή μόνο στις παραγωγικές μονάδες. Θα πρέπει να επεκταθούν και στον τομέα της παροχής υπηρεσιών όπου θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην καλύτερη επικοινωνία με τον πελάτη.

Κατόπιν είναι απαραίτητος ο καθορισμός συγκεκριμένων προτύπων (standards) ελέγχου των προϊόντων και διαχωρισμού των ελαττωματικών από τη λοιπή παραγωγή. Αντίστοιχα και για τον τομέα παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στις ποιοτικές και μη υπηρεσίες. Αυτό συνδέεται άμεσα με την εκπαίδευση των εργαζομένων που αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο. Τα πρότυπα ελέγχου των προϊόντων και των υπηρεσιών, λειτουργούν ως κατευθυντήριες οδηγίες τις οποίες οφείλουν να ακολουθούν και οι εργαζόμενοι αλλά και οι ελεγκτές τους.⁹

Τέλος, δημιουργείται η ανάγκη για εκπαίδευση των ίδιων των ελεγκτών και λοιπών φορέων ελέγχου. Οι εμπλεκόμενοι με τους ελέγχους είτε αυτοί ασχολούνταν με παραγωγικές διαδικασίες, είτε ασχολούνται με διαδικασίες προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών, γίνονταν συνήθως χωρίς την ακολουθία συγκεκριμένων αρχών. Ουσιαστικά γίνονταν μηχανικά, από τους

⁸ Στεφανάτος Σ.,(2000),Προγραμματισμός Ποιότητας, ΕΑΠ

⁹ Στυλιανίδης Α(2003),Η προσέγγιση των προτύπων ποιότητας,Global University.

εργαζόμενους που είχαν μεγαλύτερη πείρα στο αντικείμενο⁹. Πλέον κάτι τέτοιο δεν αρκεί. Θα πρέπει να εκπαιδεύτούν και να εξειδικευτούν και οι ελεγκτές, ώστε όχι μόνο να ελέγχουν αλλά και να επεμβαίνουν διορθωτικά στα όποια προβλήματα, εφαρμόζοντας οργανωμένες και εξειδικευμένες λύσεις. Η εκπαίδευση του ελεγκτικού προσωπικού είναι απαραίτητη σ' όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Οι αρχές της εκπαίδευσης βασίζονται στις αρχές της ποιότητας.

Όλα τα παραπάνω θέματα ανέδειξαν την ανάγκη για την ίδρυση ειδικού τμήματος ελέγχου ποιότητας, το οποίο θα ευθύνεται για την εφαρμογή των αρχών ποιότητας που έχουν προκαθοριστεί σε κάθε τμήμα της παραγωγής και σε κάθε τομέα της παροχής υπηρεσίας. Αναπτύχθηκαν νέες λειτουργίες όπως είναι ο καθορισμός μεταβλητών ποιότητας, η εκπαίδευση, η αποθήκευση και ο έλεγχος των μηχανημάτων. Αυτό το πρώτο τμήμα ελέγχου ποιότητας, ήταν ιστορικά το πρώτο που εστίασε στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας¹⁰.

Οι πρώτοι που θέτουν τις βάσεις για την περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι Ιάπωνες το 1940. Έπειτα από σοβαρά προβλήματα που αντιμετώπισαν στην παραγωγική τους διαδικασία τη δεκαετία 1940-1950, ξεκίνησαν να αναγνωρίζουν τα προβλήματα και την ανάγκη για αλλαγή και εφαρμογή ποιοτικών προτύπων, που ήδη μεγάλοι θεωρητικοί του είδους εκείνη την εποχή, είχαν ξεκινήσει να αναπτύσσουν.

Η αρχή της ανάπτυξης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ιαπωνία γίνεται το 1950 και μάλιστα με ραγδαίους ρυθμούς. Εντός της επόμενης δεκαετίας η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εξελίσσεται σε αυτοσκοπό για την Ιαπωνική παραγωγική διαδικασία¹¹.

Από την εφαρμογή βασικών αρχών της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι μονάδες παραγωγής της Ιαπωνίας, κατάφεραν να

⁹ Στυλιανίδης Α.(2003), Η προσέγγιση των προτύπων ποιότητας, Global University.

¹⁰ Chapman A., (2006), Total Quality Management, Crown Copyright, <http://www.businessballs.com/quality management.htm>.

¹¹ Deming E.W., (1986), Out of Crisis, Cambridge University Press.

παράξουν υψηλής ποιότητας προϊόντα με χαμηλό κόστος τα οποία κατάφεραν να εισέλθουν δυναμικά στις αγορές της Ευρώπης και της Αμερικής και να κυριαρχήσουν.

Ο όρος «Ολική Ποιότητα» εμφανίζεται για πρώτη φορά στο πόνημα που διένημε ο Felgenbeum το 1969, στο πρώτο συνέδριο ποιοτικού ελέγχου που διεξήχθη στο Τόκιο και στο οποίο συμμετείχαν Ιάπωνες, Αμερικάνοι αλλά και Ευρωπαίοι βιομήχανοι, έμποροι και επιχειρηματίες από αρκετές χώρες της Ευρώπης. Ο όρος αυτός συμπεριλάμβανε έννοιες όπως η οργάνωση, ο σχεδιασμός αλλά και έννοιες σχετικές με τις ευθύνες του μάνατζμεντ. Ο Ishikawa, από τη πλευρά των Ιαπώνων δίνει ένα πόνημα το οποίο εξηγούσε ότι για τους Ιάπωνες η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σήμαινε συνεχής ποιοτικός έλεγχος σ' όλο το διοικητικό πλέγμα της επιχείρησης¹². Η βασική αναφορά του πονήματος αυτού έκανε λόγο για την ανάγκη να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι, από όλες τις βαθμίδες, τις ποιοτικές αρχές που πρέπει να διέπουν τον οργανισμό στον οποίο συμμετέχουν. Για τους Ιάπωνες, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σήμαινε ομαδικό πνεύμα και ομαδική δουλειά προκειμένου ο οργανισμός να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, σ' όλες τις παραγωγικές και λοιπές δράσεις του¹³. Το συνέδριο του 1969 ήταν η αρχή μιας νέας εποχής σε ό,τι αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ουσιαστικά η συγκεκριμένη ημερομηνία αποτελεί ορόσημο στα δρώμενα της παγκόσμιας βιομηχανίας.

Λίγο αργότερα, το 1979 το τμήμα Βιομηχανίας και Εμπορίου της Αγγλίας εκδίδει για πρώτη φορά το Ποιοτικό Πρότυπο 5750¹⁴, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από πολλές βιομηχανίες ανά τον κόσμο τα επόμενα χρόνια. Αργότερα θ' αναπτυχθεί μια νέα έκδοση, ένα νέο πρότυπο, το ISO 9000¹⁵, και θα αποτελέσει το βασικό μοντέλο πιστοποίησης ποιότητας. Η συγκεκριμένη έκδοση κρίθηκε η πιο ολοκληρωμένη, αφού καθορίζει ποιοτικά πρότυπα για

¹²Chapman A.,(2006), Total Quality Management, Crown Copyright, <http://www.businessballs.com/qualitymanagement.htm>

¹³ Department of Trade and Industry (2006), The Evolution of Quality, <http://www.dti.gov.uk/quality/evolution>.

¹⁴ Garvin (1986), Quality-Cost Trade Off Journal of International Business Studies, Vol. 21, No. 2, pp. 289-300.

¹⁵Στυλιανίδης Α(2003),Η προσέγγιση των προτύπων ποιότητας,Global University

το σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού.

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν φάνηκαν μόνο στον τομέα της παραγωγής προϊόντων αλλά επεκτάθηκαν και στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Με την επέκταση αυτή των αρχών ποιότητας δόθηκε η δυνατότητα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να προσδιορίσουν τις ανάγκες των πελατών και να τους παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες οι οποίες ταυτίζονται με τις απαιτήσεις τους.

Ολοκληρώνοντας την ιστορική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα γίνει μετάβαση στην επόμενη ενότητα με τον ορισμό της από τους θεωρητικούς συγγραφείς.

1.2.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ

Σύμφωνα με τον Garvin *«Ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις»*. Επομένως *«κάθε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το πόσο εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της»*. Στην ενότητα αυτή θα αναπτυχθεί η έννοια της ποιότητας μέσα από τις οχτώ διαστάσεις της, όπως τις διατύπωσε ο συγκεκριμένος συγγραφέας¹⁶.

1.2.2.1 Η ΑΠΟΔΟΣΗ

Η απόδοση πρέπει να ελέγχεται βάση αριθμών αλλά και ποιοτικών προδιαγραφών. Η αποτελεσματικότητα μειώνει και τους φόβους μη αποδοτικής λειτουργίας. Η αποτελεσματικότητα κατά τον Garvin είναι απόρροια της μείωσης των εμποδίων στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, της μείωσης των αριθμητικών στόχων και των υψηλών απαιτήσεων χωρίς σωστό σχεδιασμό των παραγωγικών διαδικασιών, του περιορισμού αριθμητικών στόχων οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση, της μείωσης των

¹⁶ Garvin (1986), Quality-Cost Trade Off Journal of International Business Studies, Vol. 21, No. 2, pp. 289-300

περιορισμών σχετικά με τα δικαιώματα των εργατών στην παραγωγή και τέλος της ανάπτυξης δομών στο εσωτερικό management της επιχείρησης.

1.2.2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι αυτά που το χαρακτηρίζουν, που του δίνουν ταυτότητα. Σύμφωνα με τον Garvin λοιπόν, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά έχουν ύψιστη σημασία και προσφέρουν ιδιαίτερη αναγνωρισιμότητα σε ένα προϊόν.

1.2.2.3 ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

Η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος σχετίζεται με τη βιωσιμότητα του. Εδώ η εταιρεία δε μπορεί να καθορίσει πότε μπορεί να χαλάσει ένα προϊόν της, μιας και αυτό σχετίζεται με τη χρήση που του κάνει ο πελάτης, μπορεί όμως και πρέπει να καθορίσει την πιθανή διάρκεια ζωής του.

1.2.2.4 ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Ως διάρκεια ζωής ενός προϊόντος ορίζεται το χρονικό διάστημα μέχρι το οποίο η επισκευή θεωρείται προτιμότερη από την αντικατάσταση. Διάρκεια όμως υπάρχει και στη διαδικασία βελτίωσης του προϊόντος. Συγκεκριμένα δεν υπάρχει σύσταση για την ακριβή διάρκεια της χρονικής περιόδου βελτίωσης αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις έχει εξάμηνη ή δωδεκάμηνη διάρκεια.

Το βασικό ζητούμενο εδώ είναι, να υπάρξει επαρκής χρόνος στα πλαίσια του κύκλου βελτίωσης, ώστε να λειτουργήσει ο φορέας και να συλλεχθούν επαρκή στοιχεία. Από την άλλη πλευρά η υπερβολική επιμήκυνση της διάρκειας του κύκλου βελτίωσης, μπορεί να οδηγήσει σε καθυστέρηση του απόκρισης του φορέα σε αλλαγές του περιβάλλοντός του, σε απώλεια της ευελιξίας του, σε καθυστέρηση καταγραφής εσωτερικών του προβλημάτων, και άλλες παρόμοιες αρνητικές επιπτώσεις.

Η διάρκεια του κύκλου βελτίωσης καθορίζεται με σαφήνεια στην τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Ο φορέας είναι σε θέση να

τροποποιεί την διάρκεια του κύκλου βελτίωσης, εφόσον υπάρξει τέτοια ανάγκη, μέσω των προβλεπόμενων διαδικασιών τροποποίησης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

1.2.2.5 ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η ποιότητα σχετίζεται με τη προσαρμοστικότητα ενός προϊόντος σε σχέση με τις ανάγκες του καταναλωτή και το πώς αυτές μεταβάλλονται διαχρονικά.

1.2.2.6 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιοτεροτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος αλλά και των υπηρεσιών και αναφέρεται στο να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες». Είναι σαφές ότι σήμερα δεν αρκεί απλά να παρέχονται τα προϊόντα στον πελάτη, θα πρέπει και να αναπτύσσεται η απαιτούμενη υποστήριξη τους με υπηρεσίες.

1.2.2.7 ΑΙΣΘΗΣΕΙΣ

Η ποιότητα είναι και θέμα αισθήσεων και αντίληψης. Ο τρόπος με τον οποίο ο πελάτης αντιλαμβάνεται τη ποιότητα με βάση τις αισθήσεις του. Η θετική διέγερση των αισθήσεων σημαίνει καλή ποιότητα άρα και ικανοποίηση του πελάτη.

1.2.2.8 ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όταν ένα προϊόν παράγεται για πρώτη φορά δε μπορεί άμεσα μέσα από τη διαδικασία της παρουσίασης του, να πείσει τους καταναλωτές σε σχέση με τη ποιότητα του ή τις παροχές του. Η αντίληψη των καταναλωτών σε σχέση με τη ποιότητα ενός προϊόντος αναφέρεται κυρίως στην αντίληψη που έχει ο τελευταίος σε σχέση με την επιχείρηση που το προωθεί στην αγορά, δηλαδή σε σχέση με το όνομα της αλλά και προηγούμενες εμπειρίες που έχει από αυτήν.

1.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BALANCED SCORECARD

Το Balanced Scorecard αποτελεί ένα σύστημα στρατηγικού ελέγχου, σκοπός του οποίου είναι να θέσει στόχους ώστε να δύναται να αξιολογηθεί η επίδοση μιας επιχείρησης, να δημιουργήσει συστήματα για την μέτρηση και τον έλεγχο της επίδοσης της εταιρείας σε τακτά χρονικά διαστήματα, να συγκρίνει την επιτευχθείσα απόδοση σε σχέση με τους στόχους, να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να συμβάλει στην λήψη διορθωτικών μέτρων εάν και όπου κρίνεται αναγκαίο¹⁷.

Η μέθοδος του Balanced Scorecard αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο αξιολόγησης της διοίκησης μιας επιχείρησης, καθώς συνδυάζει την πληροφόρηση από πολλούς τομείς ταυτόχρονα. Συγκεκριμένα την εν λόγω μέθοδο μπορεί μια επιχείρηση να τη χρησιμοποιήσει ως μέσο της εκτίμησης συγκεκριμένων δεικτών, ιστορικής πληροφόρησης αναφορικά με την επίδοση των περιουσιακών στοιχείων και πληροφόρησης αναφορικά με τη συνεισφορά των «άυλων» περιουσιακών της στοιχείων. Τα άυλα αυτά περιουσιακά στοιχεία, είναι σημαντικά στη διάκριση μιας επιχείρησης. Τέτοια είναι για παράδειγμα οι γνώσεις των εργαζομένων, ο βαθμός ικανοποίησης και ο βαθμός πιστότητας των πελατών, οι επιχειρηματικές λειτουργίες και η εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία¹⁸.

1.3.1 Η ΣΧΕΣΗ MANAGEMENT, BALANCED SCORECARD ΚΑΙ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η βασική αρχή του Balanced Scorecard είναι ότι εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα τεσσάρων βασικών πτυχών της δραστηριότητάς της. Αυτές οι πτυχές είναι οι εξής¹⁹ :

α) Η χρηματοοικονομική πτυχή,

¹⁷ Akkermans H. and Oorschot K V.,(2009). Developing a Balanced Scorecard with system Dynamics. Journal of the Operational Research Society

¹⁸ Kaplan R.S., Norton P.D., (2002), Using the Balance Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, p. 35-49

¹⁹ Kaplan R.S., Norton P.D., (2002), Putting the Balance Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, p. 2-19

β) Η πελατειακή πτυχή η οποία βλέπει την επιχείρηση από την σκοπιά των πελατών της.

γ) Η εσωτερική πτυχή, η οποία επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών.

δ) Η πτυχή ανάπτυξης και μάθησης, η οποία απεικονίζει την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσεται, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να «μαθαίνει». Δηλαδή να αφουγκράζεται το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον.

Όπως είναι φανερό το Balanced Scorecard δεν αντικαθιστά τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις αλλά τις συμπληρώνει με δείκτες για την μελλοντική επίδοση της επιχείρησης. Επιπλέον, συνδέει ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη μεταξύ τους, ώστε αυτά να δημιουργούν αξία για την επιχείρηση. Δεν επιδιώκει να τους δώσει μια τιμή η οποία είναι δύσκολο να είναι ακριβής, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα, αλλά τα απεικονίζει με διαφορετικούς μη ποσοτικούς δείκτες που αποδίδουν όμως τη δυνατότητα καταγραφής των μεταβολών τους.

Συχνά τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης στηρίζονται σε χρηματοοικονομικούς δείκτες (όπως για παράδειγμα στο δείκτη αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων) προκειμένου να αξιολογήσουν την επίδοση της εταιρείας τους. Οι πληροφορίες που απορρέουν μέσα από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες μιας επιχείρησης μπορεί μεν να είναι εξαιρετικά σημαντικές, αλλά δεν είναι αρκετές από μόνες τους.²⁰

Προκειμένου λοιπόν ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος να έχει μια πραγματική εικόνα της εταιρικής απόδοσης, θα πρέπει οι οικονομικές πληροφορίες να συμπληρωθούν με τα μέτρα απόδοσης που δείχνουν την επίδοση μιας επιχείρησης στους παρακάτω τέσσερις βασικούς τομείς άντλησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος²¹:

1. Αποτελεσματικότητα: Η αποτελεσματικότητα μπορεί να μετρηθεί

²⁰ 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

²¹ Eldin N., (2008), A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment. Cost Engineering Vol.44 no.3,p.p.28-37

από το επίπεδο των λειτουργικών δαπανών, την παραγωγικότητα της εργασίας, την παραγωγικότητα του κεφαλαίου (δηλαδή τα έσοδα ανά χρηματική μονάδα που επενδύονται σε πάγια περιουσιακά στοιχεία), και το κόστος των πρώτων υλών.

2. Ποιότητα: Η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί από τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων που επιστρέφονται από τους πελάτες, και το επίπεδο αξιοπιστίας τους διαχρονικά.
3. Καινοτομία: Η καινοτομία μπορεί να μετρηθεί από τον αριθμό των νέων προϊόντων που διαθέτει η επιχείρηση στην αγορά, το ποσοστό των εσόδων που παράγονται από τα νέα προϊόντα κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, και την παραγωγικότητα των δαπανών Έρευνας και Ανάπτυξης (δηλαδή πόσο είναι το ύψος αυτών που απαιτείται για την παραγωγή ενός επιτυχημένου προϊόντος).
4. Βαθμός Ανταπόκρισης στις Ανάγκες των Πελατών: Ο βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών μπορεί να μετρηθεί από τον αριθμό των μόνιμων πελατών, τα ποσοστά απώλειας πελατών, το επίπεδο έγκαιρης παράδοσης προϊόντων στους πελάτες και το επίπεδο εξυπηρέτησης τους.

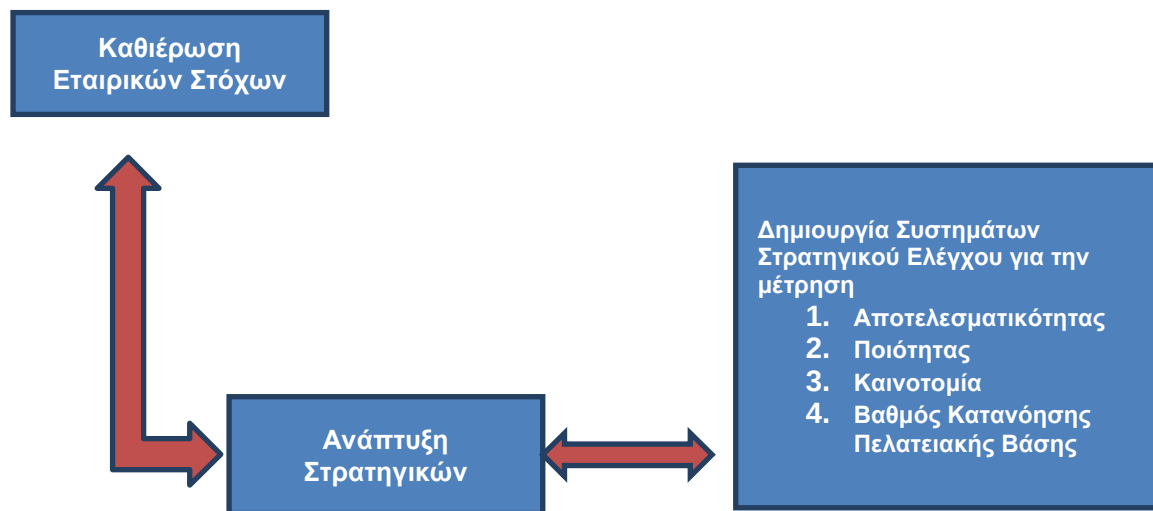
Τα παραπάνω μας δείχνουν ότι το Balanced Scorecard επιτρέπει στη διοίκηση μιας επιχείρησης να παρατηρεί την πορεία της μέσα από τις τέσσερις ακόλουθες προοπτικές, παρέχοντας απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα²²:

1. Πώς εμφανίζεται η επιχείρηση στους μετόχους της. Εδώ εξετάζεται η χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης και αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της.
2. Σε τι πρέπει να διακριθεί η επιχείρηση (εσωτερική διάσταση);
3. Μπορεί να συνεχίσει να βελτιώνεται και να δημιουργεί αξία; (προοπτική πρωτοπορίας και μάθησης)
4. Πώς η επιχείρηση βλέπει τους πελάτες (διάσταση πελατών); Εδώ

²² Akkermans H. and Oorschot K V.,(2009). Developing a Balanced Scorecard with system Dynamics. Journal of the Operational Research Society

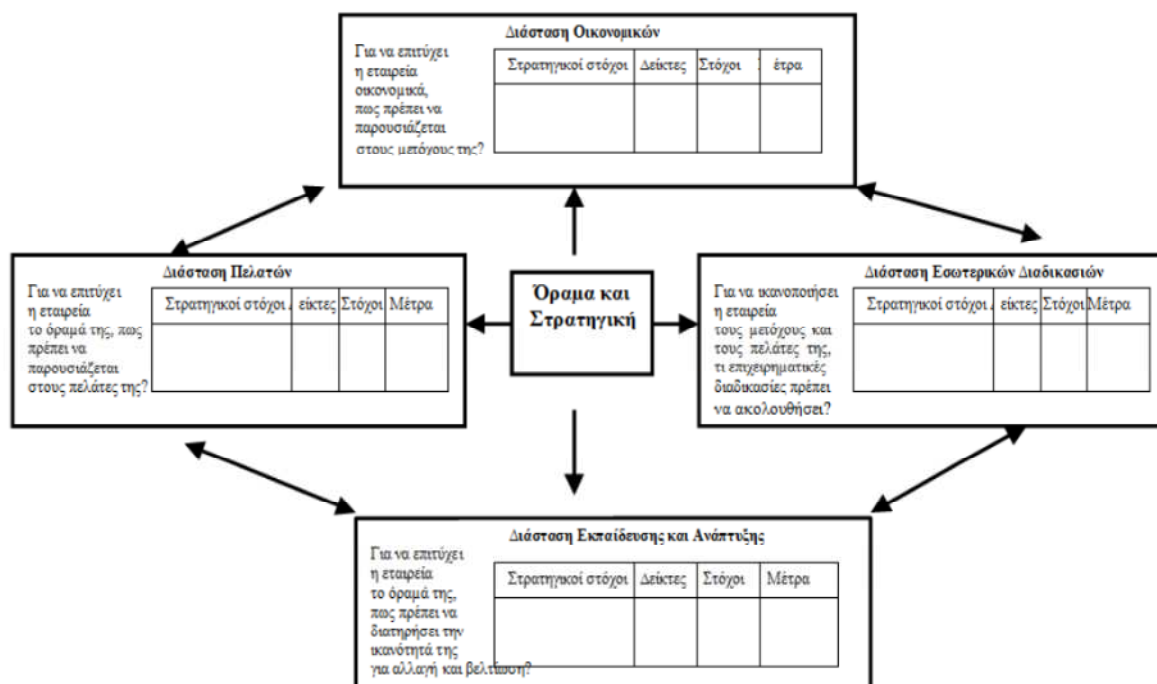
εξετάζονται οι πελατειακές σχέσεις και ο βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών.

Μια μορφή λειτουργίας του Balanced Scorecard παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.1



Σχήμα 1-1: 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 1-2: Το Επίσημο Υπόδειγμα του Balanced Scorecard

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

Βάσει λοιπόν των καθιερωμένων στόχων μιας εταιρείας, οι managers αναπτύσσουν ένα σύνολο στρατηγικών ώστε να αυξήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και να επιτύχουν έτσι τους στόχους που έχουν τεθεί. Κατόπιν, δημιουργούν μια τέτοια οργανωτική δομή η οποία θα αξιοποιήσει στο έπακρο τους πόρους της επιχείρησης για την επίτευξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, προκειμένου να αξιολογήσουν πόσο καλά η στρατηγική και η οργανωτική δομή λειτουργούν, τα διευθυντικά στελέχη καταρτίζουν συγκεκριμένα μέτρα απόδοσης που αξιολογούν κατά πόσο οι τέσσερις διαστάσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν επιτευχθεί²³.

²³ Kaplan R.S., Norton P.D., Rugelsjoen B. (2010), Managing Alliances with the Balanced Scorecard, *Harvard Business Review*, pg 2-8

1.3.2 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η σχεδίαση και η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης έχει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση των κερδών της και τη μεγιστοποίηση της υπεραξίας της. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις έννοιες :

- 1) Επιβίωση,
- 2) Ανάπτυξη,
- 3) Απόδοση.

Η επιβίωση επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, η ανάπτυξη από την άνοδο των πωλήσεων, και η απόδοση από την αύξηση της τιμής της μετοχής και του δείκτη απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων ROE²⁴ (η έννοια του ROE θα αναλυθεί παρακάτω).

Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις έχουν δεχθεί κριτική κατά καιρούς, αναφορικά με ανακρίβειες, απεικόνιση του παρελθόντος και αδυναμία εκτίμησης των παραγόντων που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση.

Πολλοί θεωρούν ότι η χρηματοοικονομική επίδοση είναι απλώς αποτέλεσμα της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης και ως εκ τούτου αν επικεντρωθεί το ενδιαφέρον σε λειτουργικές μετρήσεις, τα θετικά οικονομικά μεγέθη θα ακολουθήσουν. Αυτού του είδους η κριτική είναι ανακριβής για δύο λόγους²⁵.

Κατ'αρχάς η σχέση μεταξύ της βελτιωμένης λειτουργικής απόδοσης και της οικονομικής επιτυχίας είναι ασταθής και αβέβαιη. Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα οικονομικού ελέγχου ενισχύει παρά υπονομεύει ένα πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γιατί εξασφαλίζει τους αναγκαίους πόρους για την υλοποίησή του.

Επιπλέον, τα χρηματοοικονομικά μεγέθη υπενθυμίζουν στη διοίκηση ότι η βελτίωση παραγόντων όπως η ποιότητα, ο χρόνος απόκρισης, η παραγωγικότητα, οι καινοτομίες, ωφελούν μόνο όταν μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και της αξίας των μετοχών, μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων (Return On Investment

²⁴ Epstein M.J. and Manzoni J.F., (2007), The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord : Translating Strategy into Action Management Accounting.

²⁵ Gaiss M., (2008) Enterprise Performance. Management Accounting.

ROI²⁶).

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο αυτής της πτυχής είναι οι κλασσικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας επενδύσεων (ROI), ιδίων κεφαλαίων (ROE), shareholder value (SV) κλπ.

Οι οικονομικοί δείκτες είναι ένα σημαντικό συστατικό του Balanced Scorecard και ενημερώνουν για το αν η εκτέλεση της στρατηγικής, η οποία διαφαίνεται μέσω των δεικτών που έχουν επιλεγεί στις άλλες διαστάσεις, οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα.

Για να γίνει η κατάλληλη επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν ποιά είναι εκείνα τα απαραίτητα οικονομικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσει η εταιρεία ώστε να διασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της.

1.3.3 Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Οι μετρήσεις που βασίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη είναι αρκετά σημαντικές αλλά πρέπει να οδηγούν σε ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών²⁷.

Ως συνέπεια των μετρήσεων αυτών συγκεκριμενοποιούνται τόσο τα πραγματικά και δυνητικά πλεονεκτήματα όσο και η τεχνολογία για να υλοποιηθούν και εισάγονται και άλλοι παράμετροι για την παρακολούθησή τους όπως π.χ η παραγωγικότητα, ο χρόνος παραγωγής, το κόστος κ.α.

Επειδή συνήθως η παραγωγή λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά τμήματα και επίπεδα, είναι απαραίτητο οι συνολικές μετρήσεις να μπορούν να αναλυθούν στο κάθε ένα από αυτά ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα τόσο οι καλές επιδόσεις όσο και τα προβλήματα.

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

²⁶ Kaplan R.S. and D.P. Norton.,(1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review

²⁷ Germain C.J.,(2000) Balance Your Project, Government Finance Review

επιχείρησης²⁸.

Αντίθετα, αν το πληροφορικό σύστημα είναι ανεπαρκές, μπορεί να αποτελέσει την αχίλλειο πτέρνα του εγχειρήματος της εισαγωγής του Balanced Scorecard στην επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτής της πτυχής χρησιμοποιούνται δείκτες όπως ο βαθμός παραγωγικότητας, ο κύκλος ζωής του προϊόντος, το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κ.α²⁹.

Ο βασικός στόχος σε αυτήν την διάσταση είναι να προσδιοριστούν εκείνες οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης που θα καθορίσουν την πρόοδό της εταιρείας. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων ενδεχομένως να πρέπει να προσδιοριστούν εξ ολοκλήρου νέες εσωτερικές διαδικασίες αντί να εστιάζονται οι προσπάθειες στην βελτίωση των υπάρχουσών δραστηριοτήτων³⁰.

Τα ερωτήματα που τίθενται στο στάδιο αυτό, είναι τα εξής:

- 1) Με δεδομένους τους χρηματοοικονομικούς στόχους και τους στόχους των πελατών, ποιές εσωτερικές διαδικασίες είναι οι πιο κρίσιμες για την επίτευξή τους;
- 2) Σε κάθε μία από τις αναγνωρισμένες διαδικασίες, ποιά είναι τα μυστικά της επιτυχίας;
- 3) Ποιοί είναι οι βασικοί στόχοι;

Ως απάντηση των παραπάνω θεμάτων θεωρούνται τα ακόλουθα:

- Αναγνώριση κύριων διαδικασιών
- Καθορισμός συγκεκριμένης αλυσίδας αξίας που σχετίζεται με τη συγκεκριμένη επιχείρηση
- Αναγνώριση στοιχείων που θα πρέπει να προστεθούν ώστε να επιτευχθούν η χρηματοοικονομική οπτική και η οπτική του πελάτη.

²⁸ Silk S. (1998) Automating The Balanced Scorecard. Management Accounting

²⁹ Gaiss M., (2008) Enterprise Performance. Management Accounting

³⁰ Clinton B.D. S.A. Weber and J.M. Hassel (2002) Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process . Management Accounting Quarterly.

- Αναγνώριση των χαρακτηριστικών των κύριων διαδικασιών, για παράδειγμα, επίδραση χρόνου, κόστους ή ποιότητας, και αναγνώριση ευκαιριών για ορθολογισμό των διαδικασιών

1.3.4 Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Τα δεδομένα και οι στόχοι μιας επιχείρησης συνεχώς μεταβάλλονται και πρέπει η τελευταία να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζει και να 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 ευημερία³¹. Οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες στο πλαίσιο αυτής της πτυχής, είναι το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, οι καινοτομίες που εισάγει, η εκπαίδευση και η αναβάθμιση του προσωπικού της.

Οι στόχοι στη διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ενός Balanced Scorecard είναι αυτοί πάνω στους οποίους στηρίζεται ολόκληρο το οικοδόμημα του Scorecard. 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.

Πολλές επιχειρήσεις αγωνίζονται για την ανάπτυξη δεικτών της διάστασης της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης. Παρά το γεγονός ότι αυτή η διάσταση ίσως είναι η τελευταία που αναπτύσσεται, δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αγνοηθεί κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του συστήματος. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, τα μέτρα που αναπτύσσονται σε αυτήν τη διάσταση είναι πραγματικά αυτά που βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος, είναι οι *ρίζες ενός δέντρου* (Balanced Scorecard) *που μέσω του κορμού* (Εσωτερικές διαδικασίες) *φθάνουν στα κλαδιά* (Εργαζόμενοι) *και τελικά καταλήγουν στα φύλλα* (Πελάτες)³².

³¹ Kaplan R.S. and D.P. Norton.,(1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review

³² Kaplan R.S. and D.P. Norton.,(1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review

1.3.5 Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στη συγκεκριμένη διάσταση τα ερωτήματα που τίθενται είναι τα εξής:

Σε ποιές περιοχές οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αποκτήσουν γνώσεις και να βελτιωθούν ώστε να υλοποιηθούν επιτυχώς οι εσωτερικές διαδικασίες;

Τι θα πρέπει να κάνει η Επιχείρηση ώστε να επιτύχει στην οπτική της Γνώσης και Ανάπτυξης;

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, στη σημερινή ανταγωνιστική εποχή, εστιάζει την αποστολή του στην ικανοποίηση των πελατών. Για τον λόγο αυτό χρειάζονται μετρήσεις που να απεικονίζουν τα σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες τους. Αυτές οι μετρήσεις έχουν συνήθως ως μεταβλητές τα εξής:

Τον χρόνο,

Την απόδοση,

Την ποιότητα και

Το κόστος³³.

Η έννοια του χρόνου αφορά είτε στο διάστημα που απαιτείται για να εισαχθεί ένα νέο προϊόν, το οποίο θα ικανοποιεί τις ανάγκες του καταναλωτή, είτε στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα τον χρόνο που μεσολαβεί από την παραγγελία έως την παράδοση του προϊόντος.

Η έννοια της ποιότητας αφορά το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, καθώς και την έγκαιρη και ακριβή παράδοση του προϊόντος.

Η απόδοση αφορά στο κατά πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία συνεισφέρει στην δημιουργία αξίας για τον πελάτη, ενώ η έννοια του κόστους, αφορά στην τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης, για έναν επιτυχημένο συνδυασμό όλων των παραπάνω στοιχείων.

Οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή του Balanced Scorecard πρέπει να θέσουν συγκεκριμένους στόχους για τα τέσσερα σημεία που ενδιαφέρουν τον πελάτη και στη συνέχεια να μεταφράσουν τους στόχους αυτούς σε συγκεκριμένες μετρήσεις.

Με τον τρόπο αυτό εξαναγκάζονται να εξετάσουν τα προϊόντα ή τις

³³ Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001c). Building a Strategy Focused Organization. Ivey Business Journal (May June).

υπηρεσίες τους από την σκοπιά των πελατών , η οποία κάποιες φορές μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή που πιστεύει ή προβλέπει η διοίκηση.

Η εισαγωγή λοιπόν της πελατειακής πτυχής στο Balanced Scorecard βοηθά στην αποσαφήνιση των αναγκών του πελάτη και στην όσο το δυνατό καλύτερη ικανοποίησή τους. Στο πλαίσιο αυτής, χρησιμοποιούνται ποιοτικοί δείκτες όπως το επίπεδο των υπηρεσιών, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, ο αριθμός των παραπόνων κλπ³⁴.

Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν ποιοί είναι οι πελάτες της επιχείρησης, τι επιθυμούν, και τι θα πρέπει να κάνει προκειμένου να βελτιωθεί η εξυπηρέτησή τους.

Θα πρέπει να γίνει αναγνώριση των διαφορετικών κατηγοριών των πελατών και επικέντρωση της εταιρείας στην ικανοποίηση των επιθυμιών τους, κάνοντας οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την παροχή λύσεων στις ξεχωριστές ανάγκες τους. Αυτό άλλωστε είναι και το κύριο χαρακτηριστικό των εταιρειών που διατηρούν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για βραχυχρόνιες συναλλαγές, αντίθετα μάλιστα εστιάζουν σε μακροπρόθεσμες σχέσεις βασισμένες πάνω στις βαθιές γνώσεις, που διαθέτουν και συνεχώς καλλιεργούν, πάνω στις ανάγκες των καταναλωτών³⁵.

³⁴ Παπαδάκης Β.(2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, εκδ. Μπένος.

³⁵ Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001c).Building a Strategy Focused Organization. Ivey Business Journal (May June.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Ο ΚΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών ανήκει στον ευρύτερο κλάδο των Τηλεπικοινωνιών και Πληροφορικής (ΤΠΕ). Συγκεκριμένα, στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή και διανομή προϊόντων τηλεπικοινωνίας, ενώ στον κλάδο της Πληροφορικής ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών, την παραγωγή και διανομή προϊόντων πληροφορικής.

Κυρίαρχες δυνάμεις στη παγκόσμια αγορά ΤΠΕ είναι οι Η.Π.Α και η Ιαπωνία, χώρες δηλαδή που αποτελούν ισχυρούς παραγωγούς προϊόντων υπηρεσιών ΤΠΕ σε παγκόσμιο επίπεδο³⁶.

Ωστόσο, ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι σταδιακά μεταφέρονται δραστηριότητες σε επίπεδο ΤΠΕ από αυτές τις χώρες (αρχικά συναρμολόγηση hardware, στη συνέχεια ανάπτυξη λογισμικού και άλλες υπηρεσίες) σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους, αλλά με προσωπικό που σταδιακά εξειδικεύεται και αποκτά σημαντική τεχνογνωσία (π.χ. Ινδία) δημιουργώντας έτσι νέες συνθήκες ανταγωνισμού. Έτσι φαίνεται η κυριαρχία των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας να απειλείται από νέες δυνάμεις όπως η Κίνα, η Ινδία ή από χώρες της Νότιο – Ανατολικής Ευρώπης.

Οι τρεις βασικοί τομείς της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών είναι:

- (α) η σταθερή τηλεφωνία,
- (β) η κινητή τηλεφωνία, και
- (γ) οι υπηρεσίες Διαδικτύου.

Στον καθαρά τεχνολογικό τομέα, η χρήση της τεχνολογίας VoIP (μετάδοση φωνής μέσω Internet) μέσα από ασύρματα δίκτυα γίνεται ολοένα πιο αισθητή σε ολόκληρο τον κόσμο³⁷.

Η τεχνολογία και οι συσκευές wi-fi/VoIP είναι ιδιαίτερα χρήσιμες και ήδη

³⁶ IOBE.,(2008), Κλάδος Τηλεπικοινωνιών, Ανάκτηση στις 12/12/2011 <http://www.iove.gr>

³⁷ ΖΩΤΟΣ, Γ. (2005). Όλα Αλλάζουν στις Τηλεπικοινωνίες.[online]. Το Βήμα online. Διαθέσιμο από: http://www.tovima.gr/print_article.php?e=B&f=14592&m=D15&aa=1

παρουσιάζουν σημαντική διείσδυση σε συγκεκριμένους επιχειρηματικούς κλάδους καθώς και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

2.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ FORTHNET

Η Forthnet A.E. είναι μια ιδιωτική εταιρεία παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και συστημάτων ηλεκτρονικής πληροφόρησης και επικοινωνίας, η οποία ιδρύθηκε στην Ελλάδα τον Νοέμβριο του 1995, από το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας και τις Μινωικές Γραμμές A.N.E., ενώ οι μετοχές της επιχείρησης εισήλθαν στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α) τον Οκτώβριο του 2000.

Η εταιρεία είναι αδειοδοτημένη υπό καθεστώς γενικών αδειών από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.) για τη λειτουργία τηλεπικοινωνιακού δικτύου, την παροχή υπηρεσιών Δικτύου Δεδομένων, υπηρεσιών internet, πληροφοριών και άλλων υπηρεσιών (π.χ. αποστολή fax κλπ) καθώς και υπηρεσίες ενοποίησης φωνής και δεδομένων για ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα και κλειστές ομάδες χρηστών. Επίσης, σύμφωνα με την υπ' αριθμόν 198/1/11.12.2000 απόφαση της ολομέλειας της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.), χορηγήθηκε στη Forthnet ειδική άδεια για την εγκατάσταση ενσύρματου δημόσιου τηλεπικοινωνιακού δικτύου. Ακολούθησε τροποποίηση της ως άνω χορηγηθείσας ειδικής άδειας, ώστε να συμπεριληφθεί στο πεδίο εφαρμογής της και η παροχή υπηρεσιών δημόσιας σταθερής φωνητικής τηλεφωνίας με χρήση αριθμών από το Εθνικό Σχέδιο Αριθμοδότησης σύμφωνα με την υπ' αριθμόν 214/23 απόφαση της ολομέλειας της Ε.Ε.Τ.Τ με ημερομηνία 20 Απριλίου 2001.³⁸

Η εταιρεία προσφέρει υπηρεσίες σύνδεσης τηλεφωνίας και τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Τα συνολικά έσοδα του Ομίλου το 2010 ανήλθαν στα € 410 εκατ., εκ των οποίων τα €214,33 εκατομμύρια προήλθαν από την παροχή τηλεπικοινωνιών υπηρεσιών.

³⁸ Forthnet, A.E., (2010) Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2010

http://www.forthnetgroup.gr/media/PDF_nomikou/2010%20Forthnet%20report%20GR.pdf [πρόσβαση 10-10-2011].

Στις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες περιλαμβάνονται οι μέσω Αδεσμοποίησης Πρόσβασης στον Τοπικό Βρόχο, (ΑΠΤΒ) παρεχόμενες υπηρεσίες προς οικιακούς πελάτες, οι μέσω μεταπώλησης παρεχόμενες υπηρεσίες προς οικιακούς πελάτες, και η παροχή εταιρικών υπηρεσιών και εφαρμογών.

Αναφορικά λοιπόν με την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, η Forthnet, κατά τη διάρκεια του 2011, έδωσε έμφαση στην προώθηση των συνδυαστικών υπηρεσιών broad-band και τηλεόρασης οι οποίες έφτασαν τις 100.000 στο τέλος του έτους.

Ως αποτέλεσμα 26% των συνδρομητών NOVA της επιχείρησης διέθεταν και ευρυζωνικές υπηρεσίες. Επίσης, η Forthnet κατέχει τη πρώτη θέση στη παροχή υπηρεσιών ΑΠΤΒ, με συνολικό μερίδιο αγοράς 32,6% στο τέλος του 2010, ενώ απέσπασε μεσοσταθμικά το 33,5% των νέων συνδρομητών κατά τη διάρκεια του ίδιου έτους.

Η Forthnet τα τελευταία χρόνια έχει διενεργήσει εκτεταμένες επενδύσεις εκατοντάδων εκατομμυρίων ευρώ για την ανάπτυξη ενός ιδιόκτητου δικτύου οπτικών ινών και Δικτύου Ασύρματης Τοπικής Πρόσβασης. Επίσης διαθέτει ιδιόκτητα ενσύρματα κυκλώματα μέσω υποθαλάσσιας οπτικής ίνας και φροντίζει συνεχώς να αναβαθμίζει την ταχύτητα διασύνδεσής της με το διεθνές Internet.

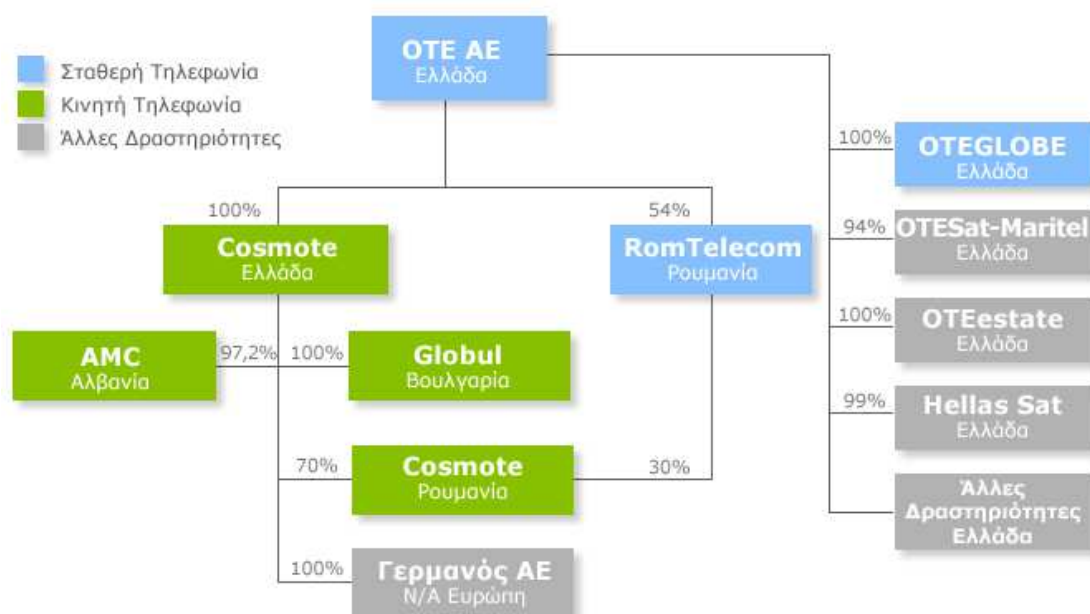
Στη μετοχική σύνθεση της μητρικής εταιρείας συμμετέχουν σήμερα η FORGENDO LIMITED (η οποία έχει έδρα την Κύπρο και ελέγχεται από την Emirates International Telecommunications LLC) με ποσοστό 41,27%, το CYRTE INVESTMENTS με 25,41% (ελεγχόμενο κατά 100% από την AVIVA PLC), το ΙΔΡΥΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑΣ (Ι.Τ.Ε) με 4,20%, και οι λοιποί επενδυτές με 29,12%. Με την σειρά της η μητρική Forthnet Α.Ε. διαθέτει τρεις θυγατρικές και 4 συνδεδεμένες εταιρείες.

2.3 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΟΤΕ

Ο Όμιλος ΟΤΕ, μέσω της μητρικής εταιρείας ΟΤΕ ΑΕ και των θυγατρικών του εταιρειών, προσφέρει υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, ευρυζωνικότητας, IPTV, δεδομένων, μισθωμένων γραμμών και κινητής τηλεφωνίας, στην Ελλάδα και σε χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όπως είναι η Ρουμανία, η Αλβανία και η Βουλγαρία. Παράλληλα με τις βασικές τηλεπικοινωνιακές δραστηριότητές του, ο Όμιλος ΟΤΕ δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στους τομείς των ακινήτων, δορυφορικών επικοινωνιών, εκπαίδευσης.

Στην Ελλάδα, τον Σεπτέμβριο του 2011 οι συνδρομητές σταθερής τηλεφωνία ανέρχονταν σε 3.547.553, οι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας σε 7.873.218, οι συνδρομητές ADSL σε 1.142.011, και οι κάτοχοι IPTV ήταν 55.577.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η διάρθρωση του Ομίλου ΟΤΕ. Όπως βλέπουμε η μητρική ΟΤΕ Α.Ε. κατέχει απευθείας το 100% της Cosmote, της OTEGLOBE και της OTEestate, ενώ εμμέσως, μέσω της Cosmote, το 100% της Γερμανός ΑΒΕΕ, της μεγαλύτερης αλυσίδας διανομής προϊόντων στην Νότιο-Ανατολική Ευρώπη.



Σχήμα 2-1: Η Διάθρωση του Ομίλου ΟΤΕ

Πηγή: ΟΤΕ (2011), Διοικητική Διάθρωση, Ανάκτηση στις 22-11-2011 από <http://www.ote.gr>

Στις χώρες της Ν.Α. Ευρώπης όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος ΟΤΕ απασχολεί περίπου 28.675 εργαζόμενους.

Στον Πίνακα 2-1 παρουσιάζονται οι θυγατρικές εταιρείες του ΟΤΕ με τα αντίστοιχα ποσοστά συμμετοχής, κατά τον Σεπτέμβριο του 2011.

Πίνακας 2-1: Οι Θυγατρικές Εταιρείες του ΟΤΕ (30/09/2011)

A/A	Επωνυμία	Χώρα Σύστασης	Επιχειρηματική Δραστηριότητα	Συμμετοχή ΟΤΕ στο μετοχικό κεφάλαιο %
1	OTE International Investments Ltd.	Κύπρος	Εταιρεία holding διεθνών επενδύσεων	100,0%
2	Hellascom S.A.	Ελλάδα	Τηλεπικοινωνιακά έργα	100,0%
3	OTE Plus S.A.	Ελλάδα	Συμβουλευτικές υπηρεσίες	100,0%
4	OTE Estate S.A.	Ελλάδα	Ακίνητα	100,0%
5	OTE SAT - Maritel S.A.	Ελλάδα	Δορυφορικές επικοινωνίες	94,1%
6	OTE International Solutions S.A. (OTE GLOBE)	Ελλάδα	Διεθνείς υπηρεσίες φωνής και δεδομένων (χονδρικής)	100,0%
7	OTE Insurance Agency S.A. (OTE Insurance)	Ελλάδα	Ασφάλειες	100,0%
8	CosmoONE Hellas Market Site S.A.(Cosmoone)	Ελλάδα	Ηλ. Εμπόριο	61,7%
9	Hellas Sat S.A	Ελλάδα	Δορυφορικές	99,1%

			ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	
10	OTE Academy S.A.	Ελλάδα	Επαγγελματική Εκπαίδευση	100,0%
11	Cosmote S.A.	Ελλάδα	Κινητές επικοινωνίες	100,0%
12	Germanos SA	Ελλάδα	Αλυσίδα καταστημάτων	100,0%
13	RomTelecom S.A.	Ρουμανία	Σταθερές και κινητές επικοινωνίες	54,0%
14	Cosmote Romania (Cosmote Romania)	Ρουμανία	Κινητές επικοινωνίες	86,2%
15	Telemobil S.A (Zapp)	Ρουμανία	Κινητές επικοινωνίες	100%
16	Germanos SA Telecom Romania A.D	Ρουμανία	Κινητές επικοινωνίες	100,0%
17	Cosmo Bulgaria Mobile EAD. (Globul)	Βουλγαρία	Κινητές επικοινωνίες	100,0%
18	Germanos SA Telecom Bulgaria A.D	Βουλγαρία	Κινητές επικοινωνίες	100%
19	Albanian Mobile Communications (AMC)	Αλβανία	Κινητές επικοινωνίες	97,2%

Πηγή: ΟΤΕ.,(2011), Θυγατρικές, Ανάκτηση στις 22-11-2011 από <http://www.ote.gr>

2.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΟΤΕ

Ο ΟΤΕ ιδρύθηκε το 1949 ως επιχείρηση σταθερής τηλεφωνίας, και σήμερα έχει εξελιχθεί σ' έναν Όμιλο εταιρειών που παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες, και καλύπτει ευρύ φάσμα των τηλεπικοινωνιών (ΟΤΕ, 2009 α). Τον Απρίλιο του 1996, η εταιρεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α), ενώ ένα μήνα αργότερα συστάθηκε η ΟΤΕnet, η μεγαλύτερη εταιρεία παροχής υπηρεσιών Διαδικτύου στην Ελλάδα, και τον Οκτώβριο του 1996 συστάθηκε η COSMOTE, η μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας.

Τον Ιούνιο του 1997 ο ΟΤΕ αποκτά μετοχικό κεφάλαιο 20% στην Telekom Srbija, τον εγχώριο τηλεπικοινωνιακό Οργανισμό της Σερβίας. Το Μάρτιο του ιδίου έτους ο ΟΤΕ αποκτά το 90% του μετοχικού κεφαλαίου της Armentel, του εγχώριου τηλεπικοινωνιακού Οργανισμού της Αρμενίας και ξεκινά την εμπορική λειτουργία της COSMOTE.

Το Νοέμβριο του 1998 εισάγεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Το Δεκέμβριο του ιδίου έτους, ο ΟΤΕ αποκτά το 35 % της RomTelecom, του εγχώριου Οργανισμού τηλεφωνίας της Ρουμανίας. Ενώ δύο χρόνια μετά (8/2000) η Cosmote εξαγοράζει την αλβανική εταιρεία: Albanian Mobile Company. Το Δεκέμβριο του 2000, ο ΟΤΕ αποκτά άδεια λειτουργίας GSM στη Βουλγαρία και συστήνει για το σκοπό αυτό την εταιρεία Globul.

Τον Ιανουάριο του 2003, ο ΟΤΕ αυξάνει την συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο της RomTelecom στο 54%. Τον Ιούνιο του 2003, ο ΟΤΕ ξεκινά την παροχή υπηρεσιών ADSL στην Ελλάδα, ένα μήνα μετά ξεκινά την εμπορική λειτουργία της GloBul.

Ένα χρόνο μετά ο ΟΤΕ και η COSMOTE αναλαμβάνουν ως Μεγάλοι Εθνικοί Χορηγοί των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Τον Απρίλιο του 2005 ο ΟΤΕ συμφωνεί με την Cosmote για τη μεταβίβαση των εταιρειών Globul και Cosmofon στην Cosmote. Ένα μήνα μετά οι εταιρείες CosmOTE, RomTelecom και CosmoRom συμφωνούν για τη συμμετοχή της CosmOTE στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της CosmoRom και στην επανεκκίνηση της.

Τον Αύγουστο του 2005, ολοκληρώθηκε η μεταβίβασης της Globul και της MTS από τον ΟΤΕ στην Cosmote, ενώ τον Οκτώβριο του 2005,

ολοκληρώθηκε επιτυχώς το πρόγραμμα εθελούσιας αποχώρησης και σε σύνολο 6.000 εργαζομένων, περισσότεροι από 5.500 εργαζόμενοι υπέβαλαν αίτηση για πρόωρη συνταξιοδότηση.

Το Δεκέμβριο του 2005, ξεκίνησε η εμπορική λειτουργία της Cosmote Romania. Τον Απρίλιο του 2006 ο ΟΤΕ αγόρασε 925.000 μετοχές της θυγατρικής του εταιρείας COSMOTE A.E. και ως αποτέλεσμα της αγοράς αυτής, το ποσοστό συμμετοχής της ΟΤΕ Α.Ε. στην θυγατρική του εταιρεία COSMOTE A.E. αυξήθηκε από 66,723%, σε 67,0%. Επίσης ο ΟΤΕ ξεκίνησε τη διαδικασία εξέτασης επιλογών σχετικά με την διάθεση του ποσοστού, ύψους 90%, που κατέχει στο μετοχικό κεφάλαιο της Armentel, του βασικού παρόχου τηλεφωνίας στην Αρμενία.

Τον Οκτώβριο του 2006, η Cosmote, μέσω της θυγατρικής της Cosmoholding Cyprus Ltd, απέκτησε το 42% της εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ. Τον Ιούνιο του 2007, το Ελληνικό Δημόσιο ανακοινώνει την επιτυχημένη ολοκλήρωση της πώλησης κοινών μετοχών του ΟΤΕ που αντιπροσωπεύουν 10,7% του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ μέσω επιταχυνόμενου βιβλίου προσφορών σε Έλληνες και διεθνείς ειδικούς επενδυτές μέσω ιδιωτικής τοποθέτησης.

Το Σεπτέμβριο του 2007 η Marfin Investment Group συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΤΕ με 10.805%. Την ίδια περίοδο το Δ.Σ της Cosmote κάνει δεκτή την παραίτηση του μέχρι τότε Δ/ντος Συμβούλου της εταιρείας και η εταιρεία ανακοινώνει το νέο Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας (ΟΤΕ, 2009β).

Το 2008 ο ΟΤΕ απέκτησε το 100% της Cosmote (την οποίας η μετοχή διεγράφη από το Χρηματιστήριο Αθηνών), ενώ υπεγράφη και η συμφωνία μεταξύ Ελληνικής Κυβέρνησης και Deutsche Telekom, βάσει της οποίας από τις 5 Νοεμβρίου κατείχαν ο καθένας 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ.

2.2.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΤΕ

Ο ΟΤΕ, ο οποίος ιδρύθηκε το 1949 ως δημόσια επιχείρηση σταθερής τηλεφωνίας, πέρασε από τέσσερεις φάσεις ιδιωτικοποίησης. Το πρώτο βήμα έγινε τον Ιούλιο του 1992 με το νόμο Ν. 2065/1992 για την "Απελευθέρωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών"³⁹.

Το δεύτερο βήμα έγινε τον Αύγουστο του 1993 με την ψήφιση του νόμου Ν. 2167/1993 για την ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ, μέσω της εκχώρησης της διοίκησης και πακέτου μετοχών 35% σε ιδιώτη στρατηγικό επενδυτή, με την διακίνηση του 14% των μετοχών μέσω χρηματιστηρίου (Σουμέλη, 2000). Ωστόσο, αυτός ο νόμος (Ν. 2167/1993) καταργήθηκε χωρίς να εφαρμοστεί στην πράξη μετά από την αντίδραση των συνδικάτων.

Το τρίτο βήμα για την μετοχοποίηση του ΟΤΕ έγινε το 1996 με το νόμο Ν. 2257/1994, δια του οποίου προβλεπόταν η μετοχοποίηση του 25% του ΟΤΕ στο Χρηματιστήριο Αξιών. Στο πλαίσιο του προαναφερθέντος νόμου έγινε το 1996 η διάθεση του 8% των μετοχών του ΟΤΕ, ενώ το επόμενο έτος έγινε διάθεση του 12% των μετοχών.

Έπειτα, με τροποποίηση του Ν. 2167/1993 έγινε πρόβλεψη για το 49% των μετοχών αντί του 25% και αργότερα έγιναν δύο ακόμη μετοχοποιήσεις, το 1998 15% και η δεύτερη το 1999, όπου μετοχοποιήθηκε το 14%.

Το 2006 ψηφίστηκε τροπολογία με την οποία προσαρμόστηκε ο κανονισμός λειτουργίας του ΟΤΕ στον κανονισμό της Cosmote, ο οποίος και διέπεται από σαφή ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, ενώ καταργήθηκε και το κατώτερο ποσοστό του 33,3% που θα έπρεπε να κατέχει το δημόσιο στον ΟΤΕ. Έτσι, έως τον Νοέμβριο του 2007 ο όμιλος MIG κατέχοντας το 15% των μετοχών του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος είχε γίνει ο δεύτερος βασικός μέτοχος του ΟΤΕ μετά το Δημόσιο (Το Βήμα, 2007).

Βάσει του μετοχολογίου κατά την 31^η Δεκεμβρίου 2010, οι βασικότεροι μέτοχοι της εταιρείας είναι οι θεσμικοί επενδυτές με ποσοστό 39,9% και η Deutsche Telekom AG με ποσοστό 30% (Πίνακας 2-2).

Όπως αναφέρθηκε στα κριτήρια επιλογής των δύο εξεταζόμενων

³⁹ ΟΤΕ.,(2011), Εισαγωγή στην Εταιρία, Ανάκτηση στις 22-11-2011 από <http://www.ote.gr>

εταιρειών, ο ΟΤΕ αποτελεί τον εκπρόσωπο του Δημόσιου τομέα. Η παραπάνω παρουσίαση της πορείας προς την ιδιωτικοποίηση του οργανισμού μαρτυρά πως το διάστημα 2006 – 2010 ο ΟΤΕ δεν είναι αμιγώς δημόσια επιχείρηση. Εξακολουθεί όμως να διατηρεί πολλά από τα στοιχεία στον τρόπο λήψης των αποφάσεων του κυρίως, που αποτελούν ένδειξη της κουλτούρας του δημόσιου τομέα.

Πίνακας 2-2: Σύνθεση Μετοχικού Κεφαλαίου ΟΤΕ στο Τέλος του 2010

ΜΕΤΟΧΟΣ	Αριθμός Μετοχών	Ποσοστό (%)
Θεσμικοί Επενδυτές	195.742.035	39,94
Deutsche Telekom (DT) ⁴⁰	147.045.118	30,00
Ελληνικό Δημόσιο ⁴¹	63.371.292	12,93
Ιδιώτες Επενδυτές	49.333.156	10,06
ΙΚΑ-ΕΤΑΜ.	19.606.015	4,00
Δημόσια Επιχείρηση Κινητών Αξιών Α.Ε. ⁴²	15.052.773	3,07
ΣΥΝΟΛΟ	490.150.389	100

Πηγή: ΟΤΕ.,(2011), Μετοχικό Κεφάλαιο, Ανάκτηση στις 22-11-2011 από <http://www.ote.gr>

⁴⁰ Βάσει του νόμου 3676/2008 κανένα άλλο μέλος του Ομίλου της DT δεν έχει δικαίωμα κατοχής μετοχών του ΟΤΕ ή δικαιώματα ψήφου.

⁴¹ Το Ελληνικό Δημόσιο στην Γενική Συνέλευση των μετόχων εκπροσωπείται από την Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών, ή από εκπρόσωπο του.

⁴² Έμμεση συμμετοχή του Ελληνικού Δημοσίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

Στο παρόν κεφάλαιο, προτού γίνει η μελέτη των εταιρειών βάσει των επιλεγμένων μοντέλων, θα πραγματοποιηθεί θεωρητική προσέγγιση της έννοιας των αριθμοδεικτών που θα υπολογιστούν για τη συγκριτική μελέτη της χρηματοοικονομικής πορείας των δύο υπό εξέταση εταιρειών.

3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΣΕΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ

Σύμφωνα με τον Νιάρχο (1997) υπάρχουν οι εξής τρεις τρόποι ανάλυσης των λογιστικών καταστάσεων μιας εταιρείας: (α) η κάθετη μέθοδος αναλύσεως, (β) η διαχρονική μέθοδος αναλύσεως, και (γ) η μέθοδος αναλύσεως δια της χρήσης αριθμοδεικτών⁴³. Στις ενότητες που ακολουθούν θα παρουσιαστεί η θεωρία της οριζόντιας και κάθετης ανάλυσης, καθώς και ο τρόπος υπολογισμού και ερμηνείας των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας, ρευστότητας, κερδοφορίας, βιωσιμότητας και επενδύσεων, που είναι και οι δείκτες οι οποίοι θα υπολογιστούν πρακτικά. Σκοπός σε αυτό το κεφάλαιο είναι μέσω της ανάλυσης αριθμοδεικτών να αξιολογηθεί η χρηματοοικονομική πορεία των υπό εξέταση επιχειρήσεων, τόσο διαχρονικά για την κάθε μία όσο και συγκριτικά μεταξύ τους.

Συγκεκριμένα, δια της ανάλυσης των αριθμοδεικτών θα εξεταστούν κατά βάση, οι ακόλουθες παράμετροι της εταιρείας⁴⁴:

- Ρευστότητα:

Η ρευστότητα αντικατοπτρίζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, όταν αυτές καθίστανται ληξιπρόθεσμες. Στο πλαίσιο μιας τέτοιου είδους αξιολόγησης, αυτό που επιτυγχάνεται είναι η αξιολόγηση της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκριθεί στην κάλυψη των βραχυπρόθεσμων και

⁴³ Νιάρχος, Ν. (1997). Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων. 5^η έκ. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης.

⁴⁴ Αθανασόπουλος, Κ., Γεωργοπούλου Α., και Μπέλλας, Α. (2007). Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων. Πανεπιστήμιο Πατρών

μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Σε περιόδους δύσκολων οικονομικών συνθηκών, η έλλειψη ρευστότητας δύναται να επιφέρει κάμψη της δραστηριότητάς της ακόμα και απεργιακή κινητοποίηση του προσωπικού.

- Σταθερότητα:

Με τον όρο σταθερότητα εκφράζεται η ικανότητα της επιχείρησης αφ' ενός μεν να καταβάλλει τόκους και τα χρεολύσια των μακροπρόθεσμων δανείων, αφ' ετέρου δε να διανέμει κανονικά τα μερίσματα, τόσο στους προνομιούχους, όσο και στους κοινούς μετόχους της.

- Αποδοτικότητα:

Με τον όρο αποδοτικότητα εξετάζεται η σχέση ανάμεσα στα πραγματοποιούμενα κέρδη μέσα σε μια λογιστική χρήση και στα κεφάλαια που χρησιμοποιήθηκαν μέσα σε αυτήν για την πραγματοποίησή τους. Για μια σε βάθος ανάλυση, για τη μέτρηση και αξιολόγηση της αποδοτικότητας, απαιτείται, σε πρώτη φάση, η μελέτη της φύσης και του ύψους των κερδών, η περιοδικότητά τους και η τάση της εξέλιξής τους. Σε δεύτερη φάση, πιο λεπτομερειακή και ιδίως αν τα ευρήματα της πρώτης δεν είναι ικανοποιητικά, απαιτείται η μελέτη του βαθμού χρησιμοποίησης και διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων (δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας), του ποσοστού μικτού κέρδους, του ποσοστού καθαρού κέρδους⁴⁵.

Το σημαντικότερο όμως για έναν αναλυτή εστιάζει στη δυνατότητα μιας επιχείρησης στο μέλλον να μπορεί να έχει τα προϋπολογισμένα ταμειακά διαθέσιμα και τις αντίστοιχες ροές.

⁴⁵ David S. (2000), Chesnick Financial Management and Ratio Analysis For Cooperative Enterprises, *Rural Business-Cooperative Service*

3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ανάλυση της αποδοτικότητας μιας εταιρείας γίνεται βάσει συσχετίσεων λογιστικών στοιχείων των αποτελεσμάτων χρήσης (δηλαδή για κάποια μέτρηση του κέρδους όπως είναι τα κέρδη προ φόρων και τόκων, ή τα κέρδη προ φόρων, ή τα κέρδη μετά από φόρους) με αντίστοιχα στοιχεία του ισολογισμού (δηλαδή κάποια μέτρηση περιουσιακών στοιχείων όπως είναι το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων ή το σύνολο του ενεργητικού).

Για την ανάλυση της αποδοτικότητας θα χρησιμοποιηθούν δυο σημαντικοί αριθμοδείκτες: ο δείκτης αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων και ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων.

Ο πρώτος δείκτης αποδοτικότητας που θα εξεταστεί είναι ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού (ROA), ο οποίος αποτελεί ένα τρόπο καταγραφής της αποτελεσματικότητας της διοίκησης μιας εταιρείας, καθώς δείχνει την ικανότητα της διοίκησης να μετατρέπει το ενεργητικό σε καθαρά κέρδη (προ φόρων και τόκων). Ο εν λόγω δείκτης εκτιμάται από τον λόγο των κερδών προ φόρων και τόκων προς το (μέσο) ύψος του συνολικού ενεργητικού. Στη συνέχεια, προκειμένου να εξεταστεί η δυναμική του ROA θα αναλυθεί ο εν λόγω δείκτης ως το γινόμενο του λειτουργικού περιθωρίου κέρδους (δηλαδή του λόγου των καθαρών κερδών προ φόρων και τόκων) και του βαθμού χρησιμοποίησης του ενεργητικού (δηλαδή του λόγου των πωλήσεων προς το συνολικό ενεργητικό).

$$ROA = \frac{\text{Κέρδη προ Φόρων}}{\text{Πωλησεις}} \cdot \frac{\text{Πωλησεις}}{\text{Συνολικο Ενεργητικο}} \quad 3.1$$

Ο δεύτερος βασικός δείκτης αποδοτικότητας, είναι ο δείκτης αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων (ROE), ο οποίος αντανακλά τη σωστή χρησιμοποίηση των ιδίων κεφαλαίων, τη χρηματοοικονομική μόχλευση, και την επίδραση των φόρων στη διαμόρφωση των κερδών. Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων αποτυπώνεται ως το γινόμενο τριών παραγόντων (ένας εκ των οποίων είναι και η κερδοφορία). Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται δια της

ακόλουθης σχέσης (Ross et al., 1999:35):

$$\text{ROE} = \frac{\text{Κέρδη Μετα απο Φορους}}{\text{Πωλησεις}} \frac{\text{Μ.Ο. Συνολικού Ενεργητικού}}{\text{Μ.Ο. Ιδίων Κεφαλαίων}} \frac{\text{Πωλησεις}}{\text{Μ.Ο. Συνολικού Ενεργητικού}} \quad 3.2$$
$$= \text{PM} \times \text{EM} \times \text{AU}$$

Όπου

PM: Το καθαρό περιθώριο κέρδους (δηλαδή ο λόγος των κερδών μετά από φόρους προς το σύνολο των πωλήσεων) (Profit Margin).

EM: Ο πολλαπλασιαστής ιδίων κεφαλαίων (Equity Multiplier).

AU: Ο βαθμός χρησιμοποίησης του ενεργητικού (Asset Utilization)

Το καθαρό περιθώριο κέρδους αντικατοπτρίζει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του κόστους και της τιμολόγησης προϊόντων. Ο πολλαπλασιαστής ιδίων κεφαλαίων μας δείχνει την σχέση ιδίων κεφαλαίων με το σύνολο του ενεργητικού. Υψηλές τιμές του πολλαπλασιαστή των ιδίων κεφαλαίων δείχνουν υψηλές υποχρεώσεις της εταιρείας σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Η ρευστότητα ενδιαφέρει κυρίως τους πιστωτές, τους προμηθευτές, τις τράπεζες στις περιπτώσεις κατά τις οποίες έχουν χορηγήσει δάνεια για κεφάλαια κίνησης ή και επενδυτές προκειμένου να διερευνήσουν την δυνατότητα διανομής μερισμάτων ιδιαίτερα σε περιόδους που βρίσκονται σε εξέλιξη επενδυτικά προγράμματα⁴⁶. Υποδηλώνει δηλαδή τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να μετατρέπει τα στοιχεία του ενεργητικού της, σε διαθέσιμα.

Η εξέταση της ρευστότητας μιας εταιρείας έχει ως στόχο την διαπίστωση της ικανότητας της επιχείρησης να εξοφλεί τις υποχρεώσεις της άνευ προσφυγής σε συμπληρωματική χρηματοδότηση. Ως εκ τούτου,

⁴⁶ Sori Z., Hamid M., Md Nassir A., Shamsher M., (2006), Some Basic Properties of Financial Ratios: Evidence from an Emerging Capital Market, *Journal of Finance and Economics*, 2, p. 1-17

εξετάζεται κατά πόσον αφ' ενός μεν οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μπορούν να εξυπηρετηθούν από εισροές προερχόμενες από το κυκλοφορούν ενεργητικό, αφ' ετέρου δε κατά πόσο τα προ τόκων κέρδη καλύπτουν τους (χρεωστικούς) τόκους της χρήσης⁴⁷.

Για τον υπολογισμό της ρευστότητας χρησιμοποιούνται ορισμένες σχέσεις μεταξύ των λογαριασμών του κυκλοφορούντος ενεργητικού και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Οι δυο πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι αριθμοδείκτες μέτρησης της εταιρικής ρευστότητας είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας και ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας.

Οι δυο αριθμοδείκτες αυτοί, δείχνουν την δυνατότητα της εταιρείας να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις από εισροές προερχόμενες από το κυκλοφορούν ενεργητικό.

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας (Current ratio) μετράει τη σχέση μεταξύ του συνόλου των στοιχείων του κυκλοφορόντος ενεργητικού και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

$$\text{Γενική Ρευστοτητα} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}} \quad 3.3$$

Πιο αναλυτικά, ο παραπάνω δείκτης δείχνει κατά πόσον τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, θα πρέπει ο παραπάνω λόγος να είναι μεγαλύτερος της μονάδας, αφού όσο πιο υψηλά είναι τα ποσά του κυκλοφορούντος ενεργητικού σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, τόσο πιο βέβαιο είναι ότι οι τελευταίες θα μπορούν να ικανοποιηθούν.

Αξίζει να προσδιορισθεί ότι ως κυκλοφορούν ενεργητικό, νοούνται τα διαθέσιμα (ταμείο, καταθέσεις όψεως, επιταγές εισπρακτέες), τα χρεόγραφα (μετοχές, ομόλογα), οι απαιτήσεις (πελάτες, γραμμάτια, επιταγές) και τα

⁴⁷ Γκλεζάκος, Μ. (2006). Εισαγωγή στην Ανάλυση της Οικονομικής Κατάστασης των Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης.

αποθέματα (έτοιμα προϊόντα, εμπορεύματα, πρώτες ύλες κλπ).⁴⁸

Στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις συμπεριλαμβάνονται οι εξής λογαριασμοί:

- 1) Προμηθευτές
- 2) Επιταγές Πληρωτέες
- 3) Γραμμάτια πληρωτέα
- 4) Βραχυχρόνια τραπεζικά δάνεια
- 5) Μακροχρόνιες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση
- 6) Διάφορα έξοδα πληρωτέα
- 7) Έσοδα επόμενων χρήσεων και τα δεδουλευμένα έξοδα⁴⁹

Αν και ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας χρησιμοποιείται συχνά από τους πιστωτικούς οργανισμούς, το βασικό μειονέκτημα του έγκειται στην στατική φύση του καθώς τα στοιχεία του κυκλοφορόντος ενεργητικού συνεχώς ανανεώνονται (π.χ. προϊόντα ή εμπορεύματα που πωλούνται ανανεώνονται με νέα και απαιτήσεις που εισπράττονται αντικαθίστανται με νέες) ενώ οι υποχρεώσεις εξοφλούνται και δημιουργούνται νέες.

Ένα έτερο μειονέκτημα του δείκτη, είναι ότι δεν κάνει διάκριση μεταξύ διαφορετικών τύπων κυκλοφορούντος ενεργητικού ορισμένοι εκ των οποίων έχουν μεγαλύτερη ρευστότητα σε σχέση με άλλους. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να παρουσιάσει ταμειακά προβλήματα και να εξακολουθεί να εμφανίζει υψηλό δείκτη γενικής ρευστότητας, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στον τρόπο αποτίμησης των αποθεμάτων της.

Παρόλα αυτά όμως αξίζει να σημειωθεί ότι ο δείκτης γενικής ρευστότητας είναι εύκολος στον υπολογισμό του και χρησιμοποιείται ευρέως από τους πιστωτές ως μέτρο αξιολόγησης των επιχειρήσεων που πρόκειται να χρηματοδοτήσουν.

Κατά την ερμηνεία του αριθμοδείκτη της γενικής ρευστότητας θα

⁴⁸ International Accounting Standard No. 13, "Presentation of Current Assets and Current Liabilities", International Accounting Standards Committee, London, UK: 1994.

⁴⁹ Γκίκας Δ., "Η Ανάλυση και οι χρήσεις των Λογιστικών Καταστάσεων", Αθήνα: Εκδόσεις Εαγ. Μπένου, 1998.

πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι ορισμένες επιχειρήσεις, σε αντίθεση με κάποιες άλλες, είναι αναγκασμένες να διατηρούν μεγάλα αποθέματα ή να παρέχουν μεγάλες πιστώσεις.

Ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας (Quick ratio) μετρά την σχέση μεταξύ των θεωρουμένων εύκολα ρευστοποιήσιμων στοιχείων του κυκλοφορόντος ενεργητικού και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Ως εύκολα ρευστοποιήσιμα στοιχεία του κυκλοφορόντος ενεργητικού, δυνάμενα να μετατραπούν ευκολότερα σε μετρητά απ' ό,τι τα αποθέματα, νοούνται τα εξής στοιχεία: (α) οι απαιτήσεις, (β) τα διαθέσιμα, και (γ) τα χρεόγραφα. Συνεπώς η διαφορά από τον αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας έγκειται στο γεγονός ότι στο κυκλοφορούν ενεργητικό δεν συμπεριλαμβάνονται τα αποθέματα όπου και θεωρούνται το πιο δύσκολα ρευστοποιήσιμο στοιχείο. Έτσι ο αριθμοδείκτης της ειδικής ρευστότητας αποδίδεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{Ειδική Ρευστοτητα} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}} \quad 3.4$$

Ο παραπάνω αριθμοδείκτης θεωρείται ικανοποιητικός όταν παίρνει τιμές ίσες ή μεγαλύτερες της μονάδας, γεγονός που σημαίνει ότι τα αποθέματα χρηματοδοτούνται εξ ολοκλήρου από το κεφάλαιο κίνησης που δημιουργεί η επιχείρηση. Όταν ο εν λόγω δείκτης παίρνει τιμές μικρότερες της μονάδας, τότε αυτό σημαίνει ότι η χρηματοδότηση των αποθεμάτων κατά ένα μέρος προέρχεται από βραχυπρόθεσμο δανεισμό. Στην πράξη ο εν λόγω δείκτης δεν δίνει και τόσο ακριβείς ενδείξεις γιατί διαφέρει ανάλογα με τις δραστηριότητες της επιχείρησης και ανάλογα με την πιστωτική πολιτική που εφαρμόζει.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι όταν εξετάζεται η ρευστότητα μιας εταιρείας, πρώτα θα πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ των μακροπρόθεσμων και των βραχυπρόθεσμων τμημάτων του ισολογισμού και εξέταση του δείκτη χρηματοδότησης παγίου ενεργητικού⁵⁰.

Ο δείκτης χρηματοδότησης του πάγιου ενεργητικού από κεφάλαια

⁵⁰ Walsch, C., (2006). Αριθμοδείκτες και Management. 2^η έκδοση. Εκδόσεις Πατάκη.

μακράς διάρκειας (ΔΧΜΔ) εκφράζει τον λόγο των κεφαλαίων μακράς διάρκειας, δηλαδή του συνόλου των ιδίων κεφαλαίων και των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων, προ της αναπόσβεστη αξία των παγίων κεφαλαίων⁵¹.

$$\Delta\chi\mu\Delta = \frac{\text{Ιδια Κεφαλαία} + \text{Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}{\text{Ακαθαρίστα Παγία}} \quad 3.5$$

Η τιμή του παραπάνω δείκτη δείχνει κατά πόσον τα πάγια στοιχεία του ενεργητικού χρηματοδοτούνται, κατά πλήρη αντιστοιχία, με ανάλογης διάρκειας κεφάλαια, όπως είναι τα ίδια κεφάλαια και οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Σύμφωνα με τη θεμελιώδη λογιστική σχέση, το άθροισμα των στοιχείων του παγίου ενεργητικού (Π) και του κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΚΕ), ισούται με το άθροισμα των ιδίων κεφαλαίων (ΙΚ) και των υποχρεώσεων μακράς (ΜΥ) και βραχείας διάρκειας (ΒΥ):

$$\Pi + \text{ΚΕ} = \text{ΙΚ} + \text{ΜΥ} + \text{ΒΥ} \quad 3.6$$

Για $\Delta\chi\mu\Delta = 1$, θα ισχύει, με βάση τον ορισμό του προαναφερθέντος δείκτη, ότι

$$\Pi = \text{ΙΚ} + \text{ΜΥ} \quad 3.7$$

Και αντικαθιστώντας την (3.7) στην (3.6) προκύπτει ότι $\text{ΚΕ} = \text{ΒΥ}$, δηλαδή όταν ο $\Delta\chi\mu\Delta$ είναι ίσος με τη μονάδα, τότε τα πάγια περιουσιακά στοιχεία του ενεργητικού χρηματοδοτούνται με κεφάλαια μακράς διάρκειας, και το κυκλοφορούν ενεργητικό με κεφάλαια βραχείας διάρκειας. Εάν τώρα η τιμή του δείκτη $\Delta\chi\mu\Delta$ είναι μεγαλύτερη της μονάδος, τότε θα πρέπει να ισχύει ότι $\text{ΙΚ} + \text{ΜΥ} > \Pi$ και $\text{ΚΕ} > \text{ΒΥ}$.

Δηλαδή, τα κεφαλαία μακράς διάρκειας που δεν χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση των παγίων, χρηματοδοτούν το κυκλοφορούν ενεργητικό της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται μόνιμο κεφάλαιο κίνησης,

⁵¹ Γκλεζάκος, Μ. (2006). Εισαγωγή στην Ανάλυση της Οικονομικής Κατάστασης των Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης.

το οποίο λειτουργεί εφεδρικά για την αντιμετώπιση των πληρωμών, στις περιπτώσεις που καθυστερεί η ρευστοποίηση των στοιχείων του κυκλοφορόντος ενεργητικού.

Συμπερασματικά, τιμές του ΔΧΜΔ ανώτερες της μονάδας δείχνουν καλή ρευστότητα, ενώ το αντίθετο συμβαίνει για τιμές κατώτερες της μονάδας. Ωστόσο σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχει κάποιο όριο, πέρα από το οποίο η χρησιμοποίηση μακροπρόθεσμων κεφαλαίων μειώνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι, το κόστος των δανειακών κεφαλαίων παρουσιάζει συνήθως θετική σχέση με τη διάρκεια των κεφαλαίων αυτών. Επομένως, από ένα σημείο και πέρα, η υποκατάσταση του βραχυπρόθεσμου δανεισμού με μακροπρόθεσμο, συνεπάγεται αυξημένο κόστος χωρίς να προκαλεί αντίστοιχη μείωση του κινδύνου.

Ο δείκτης κεφαλαιακής μόχλευσης, ή δείκτης «πίεσης» ξένου κεφαλαίου⁵², απεικονίζει το επίπεδο μόχλευσης μιας επιχείρησης και εκφράζεται από τον λόγο:

$$\text{Επίπεδο Μόχλευσης} = \frac{\text{Ξένα Κεφάλαια}}{\text{Συνολικά Κεφάλαια}}$$

3.8

Το επίπεδο μόχλευσης, δηλαδή του ύψους της ξένης χρηματοδότησης, για την μέγιστη απόδοση των κεφαλαίων, εξαρτάται τόσο από το είδος της επιχείρησης και σε ποιόν κλάδο ανήκει, αλλά και από το επεκτατικό πρόγραμμα που η ίδια εφαρμόζει. Η κατάλληλη χρήση της χρηματοοικονομικής μόχλευσης μπορεί να αποφέρει στην οικονομική μονάδα μεγιστοποίηση της αποδόσεώς της.

⁵² Φίλιος Β., (1996), Χρηματοοικονομική Ανάλυση, Β΄ έκδοση, Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 141

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ FORTHNET

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ FORTHNET

Στον Πίνακα 4-1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εκτίμηση των αριθμοδεικτών ρευστότητας, κερδοφορίας, αποδοτικότητας, δραστηριότητας και διαχείρισης κεφαλαίων της Forthnet σε επίπεδο μητρικής, ώστε τα στοιχεία να καθίστανται συγκρίσιμα με τα αντίστοιχα της μητρικής εταιρείας ΟΤΕ για την παροχή υπηρεσιών σταθερής και μόνο τηλεφωνίας.

Πίνακας 4-1: Αξιολόγηση της Forthnet (Επίπεδο Μητρικής)

A/A	Αριθμοδείκτης	2006	2007	2008	2009	2010
Δείκτες Ρευστότητας						
1.	Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	1,61	1,31	1,00	0,85	0,68
2.	Δείκτης Ειδικής Ρευστότητας	1,60	1,30	0,97	0,83	0,67
Περιθώρια Κέρδους						
3.	Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου	15,78%	1,21%	-1,00%	9,33%	20,74%
4.	Δείκτης Λειτουργικού Περιθωρίου Κέρδους	-20,67%	-35,71%	-33,85%	-15,86%	-8,97%
5.	Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους	-6,97%	-12,45%	-7,27%	-4,29%	-4,85%
Δείκτες Απόδοσης						
6.	ROA	-8,11%	-15,49%	-8,33%	-4,46%	-3,11%
7.	ROE	-10,87%	-26,58%	-10,45%	-7,19%	-9,08%
8.	Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	35,93	53,14	30,48	40,38	46,64

Δείκτες Δραστηριότητας						
9.	Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Συνολικών Κεφαλαίων	0,39	0,43	0,25	0,28	0,35
10.	Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ιδίων Κεφαλαίων	0,61	0,93	0,35	0,47	0,65
11.	Ποσοστό Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	1,92%	22,94%	17,79%	22,39%	18,97%
12.	Ποσοστό Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	34,02%	30,20%	12,69%	17,99%	27,68%
Δείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίου και Βιωσιμότητας						
13.	Πολλαπλασιαστής Ιδίων Κεφαλαίων	1,56	2,13	1,44	1,68	1,87
14.	Διάρθρωση Παγίου Ενεργητικού	45,21%	60,30%	87,37%	84,76%	81,07%
15.	Δείκτης Χρηματοδότησης Μακράς Διάρκειας (ΔΧΜΔ)	1,46	1,16	1,00	0,97	0,89

Πηγή: Υπολογισμοί συγγραφέως από στοιχεία των Δημοσιευμένων Οικονομικών Καταστάσεων

Ξεκινώντας τη χρηματοοικονομική ανάλυση από τη ρευστότητα της εταιρείας Forthnet, διαπιστώνεται ότι το 2006 ο δείκτης γενικής ρευστότητας έχει την υψηλότερη τιμή μέσα στην εξεταζόμενη περίοδο κα μάλιστα είναι πάνω από τη μονάδα έως και το 2008. Όπως έχει ήδη αναφερθεί και σε προηγούμενη παράγραφο, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας, τόσο καλύτερη είναι και η θέση μιας επιχείρησης αφού διαθέτει τέτοια κυκλοφοριακά στοιχεία ώστε να επαρκούν για να καλύψουν τις

βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της.⁵³ Παρέχει ακόμη και μεγαλύτερη ασφάλεια στους πιστωτές της αφού ο δείκτης αυτός αποτελεί σημαντική ένδειξη της κεφαλαιακής επάρκειας της επιχείρησης και συνεπώς της αποπληρωμής τους. Αντίστοιχα και για την επόμενη χρήση, το 2007, ο δείκτης παρουσιάζει τιμή άνω της μονάδας. Επομένως και το 2007 είναι σε θέση να καλύψει τις άμεσες υποχρεώσεις της με τα διαθέσιμα κεφάλαιά της. Οριακά κινείται το 2008 όπου ο δείκτης είναι ίσος με τη μονάδα. Αυτό αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση με τα διαθέσιμα κυκλοφοριακά της στοιχεία μπορεί να καλύψει ίσα – ίσα τις υποχρεώσεις της που καθίστανται ληξιπρόθεσμες. Τιμές κάτω από τη μονάδα διαμορφώνονται για το 2009 και το 2010 για το δείκτης γενικής ρευστότητας. Αυτή η συνεχής μείωση της τιμής του δείκτη διαχρονικά αποτελεί ένδειξη ότι η κατάσταση της εταιρείας από άποψη ρευστότητας είναι δυσχερής και η Διοίκηση θα πρέπει να λάβει αποφάσεις ώστε να μην υπάρξει περαιτέρω αρνητική εξέλιξη. Πριν όμως την κατάληξη σε οποιαδήποτε συμπεράσματα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο η πορεία των διαθεσίμων και των απαιτήσεων για αυτές τις χρήσεις όσο και η πορεία των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, δηλαδή των δανείων, των πληρωμών προς προμηθευτές και λοιπούς πιστωτές. Για την εν λόγω εταιρεία δεν έγινε αναφορά στα αποθέματα καθώς λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων της δεν χρειάζεται να διακρατεί υψηλό επίπεδο αποθεμάτων. Όλα αυτά όμως θα μελετηθούν στη συνέχεια της ανάλυσης αυτής σε συνδυασμό και με τους λοιπούς αριθμοδείκτες.

Ο δείκτης ειδικής ρευστότητας που διαφέρει από τον δείκτη γενικής ρευστότητας ως προς τον υπολογισμό του αριθμητή, στον οποίο δεν συμπεριλαμβάνονται τα αποθέματα, έχει ανάλογη εικόνα με εκείνη που αναλύθηκε στην προηγούμενη παράγραφο. Καθώς ο αριθμοδείκτης αυτός χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων από τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης, γίνεται αντιληπτό ότι το 2006 και 2007 η εταιρεία Forthnet είχε στη διάθεσή της επαρκή μετρητά, καταθέσεις και λοιπές άμεσα ρευστοποιήσιμες απαιτήσεις ώστε να αποπληρώσει τα βραχυπρόθεσμα δάνειά της, τους

⁵³ R.W.Anthony, Management Accounting, 4th edition, Homewood, Illinois USA, Richard D. Irvin, Inc 1970, p. 300.

προμηθευτές και λοιπούς πιστωτές της. Από το 2008 έως και το 2010 όμως η ικανότητα αυτή αλλάζει.

Ο δείκτης Μεικτού Περιθωρίου που υπολογίζεται από το λόγο του μεικτού κέρδους (Κύκλος εργασιών – Κόστος πωληθέντων) προς τον κύκλο εργασιών (πωλήσεις) είναι ένδειξη της κερδοφορίας της επιχείρησης. Για τη Forthnet στο διάστημα 2006 – 2010 παρατηρούνται τα εξής, το 2006 ο δείκτης ανήλθε σε ποσοστό 15,78%, αποδεικνύοντας έτσι ότι τα έσοδα της επιχείρησης ήταν μεγαλύτερα από το κόστος απόκτησής τους. Την επόμενη χρονιά όμως, το 2007, παρατηρείται μια σημαντική πτώση του δείκτη σε ποσοστό μόλις 1,21%. Το 2007 ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ανήλθε σε € 113.978.698, ενώ το κόστος πωληθέντων ανήλθε στο ποσό των €112.600.756. Αυτό συνέβη διότι αυξήθηκε το κόστος μισθοδοσίας, καθώς η Διοίκηση της εταιρείας έκρινε ότι λόγω της ανοδικής πορείας της εταιρείας, χρειαζόταν επιπλέον προσωπικό. Το 2007 η Διοίκηση πραγματοποίησε επένδυση σε επέκταση των τοπικών βρόγχων Local Loop Unbundling (LLU) που κόστισε συνολικά € 3.831.885 και αποτέλεσε σημαντική κίνηση για την εδραίωση της σε ακόμα μεγαλύτερο δίκτυο για την κάλυψη περισσότερων συνδρομητών. Τα αποτελέσματα όμως της επένδυσης αυτής δεν φάνηκαν αμέσως καθώς και για την επόμενη χρονιά το μεικτό περιθώριο γίνεται αρνητικό. Αυτό συμβαίνει διότι το 2008 το κόστος πωληθέντων είναι μεγαλύτερο από τον κύκλο εργασιών της εταιρείας, με αποτέλεσμα και το μεικτό αποτέλεσμα να είναι ζημία. Η βασική αιτία αυτής της αλλαγής οφείλεται στη μείωση εσόδων σταθερής τηλεφωνίας (voice) όπου από € 59.548.720 το 2008 μειώθηκαν στα € 39.742.076. Παρατηρήθηκε λοιπόν μείωση περίπου 20 εκατ. ευρώ η οποία οφείλεται στην εμφάνιση ανταγωνιστών στο χώρο και στη μεταστροφή των πελατών σε άλλους πάροχους σταθερής τηλεφωνίας. Ενδεικτικά τα έσοδα από σταθερή τηλεφωνία των οικιακών πελατών, δεν συμπεριλαμβάνονται δηλαδή οι συνδέσεις σταθερής τηλεφωνίας σε εταιρείες, από € 46.603.203, μειώθηκαν το 2008 σε € 23.430.113. Η σημαντική αλλαγή και τα αποτελέσματα των επενδύσεων των προηγούμενων ετών αρχίζουν να διαφαίνονται το 2010, όπου ο δείκτης μεικτού περιθωρίου αυξάνεται σε ποσοστό 21% περίπου, αναστρέφοντας την αρνητική επίδοση του 2008. Το 2010 με κύκλο εργασιών της εταιρείας στα € 214.738.540 και κόστος

πωληθέντων στα € 170 εκατ. περίπου, το μεικτό αποτέλεσμα διαμορφώνεται θετικά φτάνοντας το ποσό ύψους 44,5 εκατ. ευρώ. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Διοίκησης της εταιρείας, αναμένεται ότι θα διατηρηθεί η ηγετική θέση της στις υπηρεσίες Local Loop Unbundling (LLU) και συνεπώς η επένδυση σε αυτές της υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας απέδωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Συνεχίζοντας στον υπολογισμό και μελέτη του δείκτη λειτουργικού περιθωρίου κέρδους για το διάστημα 2006 έως και 2010, από τον παραπάνω πίνακα γίνεται σαφές ότι καθ' όλη την πενταετία αυτή είναι αρνητικός για την εταιρεία Forthnet. Ο δείκτης μεικτού περιθωρίου υπολογίζεται από το πηλίκο του λειτουργικού κέρδους προς τον κύκλο εργασιών. Κάνοντας λόγο για λειτουργικό κέρδος, νοείται εκείνο που προκύπτει από τις πωλήσεις, αφαιρώντας τα λειτουργικά έξοδα, δηλαδή έξοδα ερευνών, διάθεσης και διοίκησης.⁵⁴ Κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης πενταετίας λοιπόν, παρατηρείται ότι το αποτέλεσμα που προκύπτει για τη Forthnet μετά από την αφαίρεση του κόστους πωληθέντων και των λειτουργικών εξόδων από τις καθαρές πωλήσεις της είναι αρνητικό. Προκύπτει δηλαδή ζημία από το 2006 έως και το 2010.

Ο επόμενος που επιλέχθηκε για μελέτη είναι ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους που προκύπτει ως το πηλίκο των κερδών προ φόρων προς τις πωλήσεις. Για την εταιρεία Forthnet ο δείκτης αυτός παραμένει αρνητικός καθ' όλη τη διάρκεια της πενταετίας 2006 – 2010. Η σχέση αυτή χρησιμοποιείται από τους αναλυτές προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο η διοίκηση μιας επιχείρησης διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο την τιμολόγηση των υπηρεσιών που παρέχει και το αντίστοιχο κόστος τους. Για να είναι αποδοτική η δραστηριότητα της επιχείρησης, επικερδής δηλαδή θα πρέπει να τιμολογεί πάνω από το κόστος. Βεβαίως πριν αναχθούν τα τελικά συμπεράσματα, θα πρέπει να γίνει ανάλυση κοστολόγησης και των αντίστοιχων τιμολογήσεων. Παρόλα αυτά όμως ο εν λόγω δείκτης αποτελεί μια πρώτη ένδειξη της σχέσης κερδών και πωλήσεων. Καθώς λοιπόν είναι αρνητικός για την εταιρεία, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η Διοίκηση της

⁵⁴ Davis, T and Pain, B., 2002. "Business Accounting and Finance." McGraw-Hill Publishing Company

εταιρείας, προκειμένου να διεκδικήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, προέβη σε δελεαστικές προσφορές για να προσελκύσει συνδρομητές και παράλληλα επένδυσε στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προκειμένου να διατηρήσει τους συνδρομητές της. Οι κινήσεις αυτές συνδυαστικά είχαν ως αποτέλεσμα την αρνητική πορεία του δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους.

Για τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρείας χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες αποδοτικότητας των συνολικών κεφαλαίων, των ιδίων κεφαλαίων αλλά και της οικονομικής μόχλευσης. Με μια πρώτη ματιά στον πίνακα 4-1 αυτό που ξεχωρίζει είναι η αρνητική απόδοση τόσο των συνολικών κεφαλαίων (ROA), όσο και των ιδίων κεφαλαίων (ROE). Από τη σχέση 3.2 που είχε παρουσιαστεί παραπάνω, ο ROE είναι συνάρτηση του βαθμού χρησιμοποίησης ενεργητικού, του καθαρού περιθωρίου κέρδους αλλά και του πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων. Επομένως όλα τα παραπάνω συντελούν στην πορεία του δείκτη.

Ο επόμενος δείκτης, ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας συνολικών κεφαλαίων που υποδεικνύει το βαθμό αξιοποίησης των στοιχείων του ενεργητικού είναι στα υψηλότερα επίπεδά του το 2007. Αυτή είναι και η χρήση όπου η εταιρεία προέβη σε κινήσεις στρατηγικής ανάπτυξης. Η Διοίκηση στη χρήση αυτή αποφάσισε να κάνει επενδύσεις χρησιμοποιώντας τα στοιχεία του ενεργητικού της για να αυξήσει τις πωλήσεις της. Τα θετικά αποτελέσματα εμφανίστηκαν και στη χρήση 2010. Αντίστοιχη είναι και η πορεία των ιδίων κεφαλαίων όπου φαίνεται η ταχύτητα με την οποία ρευστοποιούνται τα ίδια κεφάλαια στη διάρκεια της χρήσης. Το 2007 ο δείκτης αυτός πλησιάζει αρκετά τη μονάδα, σε καμία όμως χρήση δεν έχει καταφέρει να τη φτάσει απόλυτα ή ακόμα και να την ξεπεράσει με αποτέλεσμα η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων στις πωλήσεις να μην είναι ικανή να δώσει κερδοφόρα αποτελέσματα.

Συνεχίζοντας την ανάλυση των αριθμοδεικτών, ο πολλαπλασιαστής Ιδίων Κεφαλαίων, (Equity Multiplier) είναι ένας αριθμοδείκτης ο οποίος αποτελεί ένδειξη για τη σχέση ανάμεσα στα Ίδια Κεφάλαια μιας επιχείρησης και το σύνολο του ενεργητικού της. Όσο πιο μεγάλη είναι η τιμή που προκύπτει τόσο πιο μεγάλη είναι και η υποχρέωση της επιχείρησης ως προς τα Ίδια Κεφάλαιά της. Για την εταιρεία Forthnet η μεγαλύτερη υποχρέωση

παρουσιάζεται το 2007. Αρκεί να ληφθεί υπόψη ότι ο δείκτης αυτός προκύπτει από το πηλίκο του συνόλου του ενεργητικού προς το σύνολο των Ιδίων Κεφαλαίων, επομένως αποτελεί ένδειξη της αποδοτικής χρήσης των κεφαλαίων που εισέφερε η επιχείρηση για την αύξηση της περιουσιακής της κατάστασης, το ενεργητικό της δηλαδή. Για τη συμμετοχή των στοιχείων του παγίου ενεργητικού στα συνολικά κεφάλαια που έχει στην κατοχή της η εταιρεία, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης διάρθρωσης παγίου ενεργητικού. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο συγκεκριμένος δείκτης για τη χρήση 2008 όπου το πάγιο ενεργητικό ξεπερνά το 87% των συνολικών κεφαλαίων. Αυτή η μεγάλη εξάρτηση των συνολικών κεφαλαίων στα στοιχεία του παγίου ενεργητικού οφείλεται στην ολική ενοποίηση της εταιρείας Forthnet Συμμετοχών Α.Ε., ποσού € 285.060.000 που πραγματοποιήθηκε εντός της χρήσης 2008 μέσω εξαγοράς και αύξησε τα περιουσιακά πάγια στοιχεία της εταιρείας. Επιπλέον, την ίδια χρονιά πραγματοποιήθηκαν αγορές τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων ύψους 32 εκατ. ευρώ περίπου.

Τέλος, για τη χρηματοδότηση των στοιχείων παγίου ενεργητικού από τα κεφάλαια μακράς διάρκειας, διαπιστώθηκε ότι το 2006 και το 2007 ο δείκτης αυτός διαμόρφωσε τιμές πάνω από το μονάδα ενώ το 2008 είναι ίσος με τη μονάδα. Όπως είχε αναφερθεί και σε προηγούμενη παράγραφο όταν ο ΔΧΜΔ είναι ίσος με τη μονάδα, τότε τα πάγια περιουσιακά στοιχεία του ενεργητικού χρηματοδοτούνται με κεφάλαια μακράς διάρκειας, και το κυκλοφορούν ενεργητικό με κεφάλαια βραχείας διάρκειας. Η πρακτική αυτή φαίνεται ότι αρχίζει οριακά να μεταβάλλεται από το 2009.

Συνδυάζοντας τα στοιχεία που προέκυψαν και συνοψίζοντας τα στα πιο σημαντικά σημεία τους, παρατηρείται μία μικρή αύξηση της χρηματοοικονομικής μόχλευσης κατά την περίοδο 2006-2010, όπως αυτή καταγράφεται από την άνοδο του πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων από 1,56 φορές το 2006 στις 1,87 φορές στο 2010, ενώ η αποτελεσματικότητα της χρήσης του συνολικού ενεργητικού για την δημιουργία πωλήσεων δεν σημείωσε σημαντική κάμψη, καθώς ο βαθμός χρησιμοποίησης του ενεργητικού μειώθηκε οριακά από 39,26% το 2006 στο 34,71% το 2010. Το επίπεδο μόχλευσης παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις την πενταετία, το 2006 η δανειακή εξάρτηση είναι στο 36% περίπου, ενώ την επόμενη χρονιά

αυξάνει κατά περίπου είκοσι ποσοστιαίες μονάδες και φθάνει στο 53%. Το 2008 η δανειακή μόχλευση πέφτει στο 30% παρουσιάζοντας ανοδική πορεία τα δύο επόμενα έτη, το 2009 είναι 40% και το 2010 κοντά στο 47%. Συνεπώς, το πρόβλημα με την αρνητική αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της Forthnet αποδίδεται στην αρνητική κερδοφορία (σε επίπεδο κερδών μετά από φόρους) της επιχείρησης. Πράγματι, το καθαρό περιθώριο κέρδους ήταν αρνητικό σε όλες τις χρήσεις της περιόδου 2006-2010. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 2006 το καθαρό περιθώριο κέρδους της Forthnet ήταν -6,97% και το 2010 αυξήθηκε ελαφρώς στο -4,85%.

Επιπλέον, το μικτό περιθώριο κέρδους (δηλαδή ο λόγος των μικτών κερδών προς το σύνολο των πωλήσεων), με εξαίρεση τις χρήσεις του 2007 και 2008, δεν παρουσίασε σημαντικά προβλήματα (15,78% το 2006 και 20,74% το 2010) και παράλληλα το λειτουργικό περιθώριο κέρδους ήταν αρνητικό, κατά την διάρκεια της περιόδου 2006-2010. Συνεπώς συμπεραίνεται ότι η μείωση της κερδοφορίας (και συνακόλουθα της αποδοτικότητας) της μητρικής της Forthnet οφείλεται στην υπέρμετρη αύξηση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης. Κάνοντας λόγο για λειτουργικά έξοδα, είναι εκείνα τα οποία πραγματοποιούνται για να καλύψουν συνήθεις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Τέτοια έξοδα για παράδειγμα είναι τα έξοδα ενοικίων, μισθοί, ημερομίσθια, που είναι πάγια έξοδα καθώς και άλλα όπως είναι τα έξοδα μεταφοράς εμπορευμάτων, οι τόκοι δανείων, οι αποσβέσεις και άλλα λοιπά έξοδα μη χρηματοοικονομικής φύσεως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΤΕ

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΟΤΕ

Στον Πίνακα 5-1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εκτίμηση των αριθμοδεικτών κερδοφορίας και αποδοτικότητας του ΟΤΕ σε επίπεδο μητρικής.

Πίνακας 5-1: Αξιολόγηση Αποδοτικότητας, Κερδοφορίας και Βιωσιμότητας ΟΤΕ (Μητρική)

A/A	Αριθμοδείκτης	2006	2007	2008	2009	2010
Δείκτες Απόδοσης						
1.	ROA	9,64%	9,40%	5,03%	5,02%	1,92%
2.	ROE	16,35%	16,16%	10,31%	8,23%	1,81%
3.	Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	52,22	57,46	60,28	58,05	57,06
Περιθώρια Κέρδους						
4.	Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου	11,50%	11,69%	12,06%	12,71%	13,70%
5.	Δείκτης Λειτουργικού Περιθωρίου Κέρδους	24,16%	29,67%	17,24%	17,08%	14,68%
6.	Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου	7,81%	6,88%	4,09%	3,45%	0,77%
Δείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίου και Βιωσιμότητας						
7.	Πολλαπλασιαστής Ιδίων Κεφαλαίων	2,09	2,35	2,52	2,38	2,36
8.	Διάρθρωση Παγίου Ενεργητικού	73,71%	82,98%	85,42%	87,97%	89,15%
9.	Δείκτης Χρηματοδότησης	1,09	0,69	0,99	0,98	0,81

	Μακράς Διάρκειας (ΔΧΜΔ)					
--	----------------------------	--	--	--	--	--

Πηγή: Υπολογισμοί συγγραφέως από στοιχεία των Δημοσιευμένων Οικονομικών Καταστάσεων

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα διακρίνεται μεν η θετική πορεία της απόδοσης των συνολικών και ιδίων κεφαλαίων διακρίνεται όμως και η σημαντική πτώση της αποδοτικότητας του συνολικού ενεργητικού (ROA) του ΟΤΕ κατά την περίοδο 2006-2010. Συγκεκριμένα, η αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων του ΟΤΕ μειώθηκε από 9,64% το 2006 σε μόλις 1,92% το 2010. Η μείωση της συνολικής αποδοτικότητας του ενεργητικού οφείλεται βασικά στην πτώση της κερδοφορίας (σε επίπεδο λειτουργικού περιθωρίου) και στην πτώση της αποτελεσματικότητας στην χρήση του ενεργητικού για την δημιουργία πωλήσεων. Συνδυαστικά και ο βαθμός χρησιμοποίησης του ενεργητικού μειώθηκε από 39,91% το 2006 σε 13,06% το 2008, το δε λειτουργικό περιθώριο κέρδους έπεσε από 24,16% το 2006 σε 14,68% το 2010.

Ακόμα, διαπιστώνεται ότι το μικτό περιθώριο κέρδους (δηλαδή ο λόγος των μικτών κερδών προς τις πωλήσεις της εταιρείας) όχι μόνο δεν μειώθηκε αλλά αυξήθηκε από 11,50% το 2006 σε 13,7% το 2010. Συνεπώς, το πρόβλημα με την πτώση του λειτουργικού περιθωρίου κέρδους, και κατ' επέκταση και της αποδοτικότητας των συνολικών κεφαλαίων της επιχείρησης, έχει να κάνει με την αύξηση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε μια σημαντικότερη πτώση στην αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας από 16,35% το 2006 σε μόλις 1,81% το 2010. Η μόχλευση στον ΟΤΕ είναι υψηλότερη από αυτή της FORTHNET και βρίσκεται σε επίπεδο πάνω από το πενήντα τοις εκατό, συγκεκριμένα το 2006 είναι 52,22% και αυξάνει σταδιακά και το 2008 φθάνει να ξεπερνά το 60%. Από το 2008 παρουσιάζει σταδιακή μείωση και το 2010 βρίσκεται στο 57,60%. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία είναι ιδιαίτερος μοχλευμένη και εξαρτημένη από ξένα κεφάλαια, δηλαδή δάνεια.

Παρατηρείται ακόμα άνοδος του πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων

από 2,09 φορές το 2006 σε 2,36 φορές στο 2010, και μια μεγάλη πτώση στο καθαρό περιθώριο κέρδους της εταιρείας από 7,81% το 2006 σε μόλις 0,77% το 2010.

Έχοντας όλα τα παραπάνω ως μια γενική εικόνα του ρυθμού εξέλιξης των δεικτών απόδοσης, κερδοφορίας και βιωσιμότητας για την εταιρεία ΟΤΕ, θα πραγματοποιηθεί μια πιο αναλυτική προσέγγιση για κάθε έναν δείκτη.

Ξεκινώντας από το δείκτη απόδοσης των συνολικών κεφαλαίων της εταιρείας, ο οποίος αποτελεί ένδειξη της ικανότητάς της να πραγματοποιεί κέρδη, φαίνεται ότι το 2006 ήταν η χρήση όπου η Διοίκηση του ΟΤΕ κατάφερε να αξιοποιήσει πιο αποτελεσματικά τα ίδια και τα ξένα κεφάλαια που είχε τότε στη διάθεσή της και η διαχείριση αυτή φάνηκε να αποδίδει και την επόμενη χρονιά, το 2007. Σημαντικό ρόλο σε αυτήν την εξέλιξη έπαιξαν οι συμβάσεις έργου που υπογράφηκαν με το Δημόσιο κυρίως και που έφτασαν στο ποσοστό ολοκλήρωσής τους το 2007. Η πτώση αρχίζει να φαίνεται από το 2008 με αποκορύφωμα το 2010 που φτάνει στα πιο χαμηλά επίπεδα της πενταετίας. Η μείωση αυτή είναι ενδεικτική της περιόδου κρίσης που περνά όχι μόνο η εταιρεία αλλά και η χώρα και έχει άμεσο αντίκτυπο και στις επιχειρήσεις και ειδικά σε αυτές που σχετίζονται άμεσα με το Δημόσιο τομέα. Επιπλέον, το 2010 η εταιρεία προέβει σε επένδυση των κεφαλαίων της για την επίτευξη πωλήσεων η οποία ήταν δυσανάλογη σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Για την επένδυση αυτή κατέφυγε σε δανεισμό με υψηλό επιτόκιο. Αντίστοιχη είναι και η πορεία της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων επιβεβαιώνοντας έτσι τη στενή σχέση συνάφειας που έχουν οι αριθμοδείκτες μεταξύ τους. Συνοψίζοντας λοιπόν τα παραπάνω σε μία πρόταση, η πτώση της αποδοτικότητας του ΟΤΕ αποδίδεται στο συνδυασμό της αύξησης του χρηματοοικονομικού κόστους μέσω της λήψης δανείων και των δαπανών για τόκους, δεν υπάρχει δηλαδή αναλογία στην αύξηση των ξένων κεφαλαίων με την αύξηση των κερδών. Στην αύξηση των λειτουργικών δαπανών που έχουν περιγραφεί σε προηγούμενη παράγραφο αλλά και στη μειωμένη αποτελεσματικότητα των στοιχείων του ενεργητικού να δημιουργούν πωλήσεις, τζίρο. Για την αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρείας, μεγάλη βαρύτητα έχει και ο δείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης όπου δείχνει την εξάρτησή της από ξένα κεφάλαια. Σε όλη τη διάρκεια της πενταετίας ο δείκτης

αυτός παίρνει τιμές πάνω από το 50% με μεγαλύτερη τιμή αυτή του 2008. Πράγματι ο δανεισμός της εταιρείας κατά τη χρήση αυτή φαίνεται ιδιαίτερα αυξημένος και χρησιμοποιήθηκε για την εξαγορά μεριδίων συμμετοχής σε θυγατρικές εταιρείες. Επιπλέον σημειώθηκε σημαντική αύξηση των ενδοεταιρικών δανείων από την ΟΤΕ PLC ποσού δύο εκατομμυρίων ευρώ περίπου.

Συνεχίζοντας με τους δείκτες κερδοφορίας της εταιρείας διακρίνεται μια θετική πορεία μεν αλλά φθίνουσα, με χαμηλότερο ποσοστό αυτό του καθαρού περιθωρίου κέρδους που διαμορφώθηκε το 2010 σε 0,77%. Το χαμηλό αυτό ποσοστό συνδέεται άμεσα με την πτώση των πωλήσεων και το γενικότερο κλίμα ύφεσης που επικρατεί.

Τέλος για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας της εταιρείας χρησιμοποιήθηκαν τρεις αριθμοδείκτες. Ο πολλαπλασιαστής ιδίων κεφαλαίων όπως αναφέρθηκε και στην περίπτωση της Forthnet, είναι ένας αριθμοδείκτης ο οποίος αποτελεί ένδειξη για τη σχέση ανάμεσα στα Ίδια Κεφάλαια μιας επιχείρησης και το σύνολο του ενεργητικού της. Όσο πιο μεγάλη είναι η τιμή που προκύπτει τόσο πιο μεγάλη είναι και η υποχρέωση της επιχείρησης ως προς τα Ίδια Κεφάλαιά της. Παρατηρείται ότι ο ΟΤΕ διατηρεί καθ' όλη τη διάρκεια της πενταετίας υψηλές τιμές στον δείκτη αυτό, πάνω από τις δύο μονάδες. Πρακτικά, η υποχρέωση της εταιρείας απέναντι στα ίδια κεφάλαιά της, παίρνει τη μέγιστη τιμή της το 2008. Ο επόμενος αριθμοδείκτης, αυτός της διάρθρωσης του παγίου ενεργητικού ως ένδειξη της εξάρτησης των συνολικών κεφαλαίων από τα στοιχεία του πάγιου ενεργητικού προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον το 2010 όπου ξεπερνά το 89%. Στην περίπτωση αυτή του ΟΤΕ η εξάρτηση αυτή δεν οφείλεται σε αγορά κάποιου παγίου και στην αύξηση εν γένει του παγίου ενεργητικού της αλλά στη σημαντική μείωση των συνολικών κεφαλαίων της με πολύ μικρή μεταβολή των στοιχείων του ενεργητικού της. Ο τρίτος αριθμοδείκτης, αυτός της χρηματοδότησης των στοιχείων του ενεργητικού με κεφάλαια μακράς χρηματοδότησης, κινείται οριακά κάτω από τη μονάδα από το 2008 έως και το 2009. Υπερβαίνει τη μονάδα το 2006 όπου τα πάγια περιουσιακά στοιχεία του ενεργητικού χρηματοδοτούνται με κεφάλαια μακράς διάρκειας, ενώ λαμβάνει τη χαμηλότερη τιμή του το 2007.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΟΤΕ

Στον Πίνακα 6-1 παρουσιάζονται οι αριθμοδείκτες ρευστότητας και δραστηριότητας του ΟΤΕ.

Πίνακας 6-1: Αξιολόγηση Ρευστότητας και Δραστηριότητας ΟΤΕ (Επίπεδο Μητρικής)

Α/Α	Αριθμοδείκτης	2006	2007	2008	2009	2010
Δείκτες Ρευστότητας						
1.	Γενικός Δείκτης Ρευστότητας	1,33	0,40	0,93	0,85	0,39
2.	Δείκτης Ειδικής Ρευστότητας	1,30	0,39	0,91	0,83	0,37
Δείκτες Δραστηριότητας						
3.	Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Συνολικών Κεφαλαίων	0,40	0,32	0,29	0,29	0,13
4.	Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ιδίων Κεφαλαίων	0,84	0,74	0,73	0,70	0,31
5.	Ποσοστό Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	32,39%	14,80%	44,59%	43,95%	29,46%
6.	Ποσοστό Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	19,83%	42,66%	15,69%	14,10%	28,14%

Πηγή: Υπολογισμοί συγγραφέως από στοιχεία των Δημοσιευμένων Οικονομικών Καταστάσεων

Συνεχίζοντας την ανάλυση των χρηματοοικονομικών στοιχείων για τον ΟΤΕ, θα παρουσιαστεί η ρευστότητα της εταιρείας καθώς και η δραστηριότητά της μέσα στην πενταετία 2006 – 2010.

Ξεκινώντας από τη γενική ρευστότητα και την ικανότητα της εταιρείας να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, διαπιστώνεται ότι από

το 2007 έως και το 2010 η εταιρεία δεν μπορεί με τα διαθέσιμα στοιχεία της να ικανοποιήσει τους πιστωτές της. Ο δείκτης γενικής αλλά και ειδικής ρευστότητας παίρνει τιμές κάτω από τη μονάδα, γεγονός που φέρνει ανησυχία για την πορεία της. Βέβαια ο ΟΤΕ έχει κύρος και βαρύτητα ως οργανισμός επομένως αυτή η φθίνουσα πορεία δεν επηρέασε την πιστοληπτική της ικανότητα. Εάν ήταν κάποια άλλη εταιρεία με αυτά τα στοιχεία ρευστότητας τότε θα αντιμετώπιζε σοβαρό θέμα ακόμα και με την επιβίωσή της.

Για τη δραστηριότητα της εταιρείας ο πρώτος αριθμοδείκτης, αυτός της ταχύτητας κυκλοφορίας των συνολικών κεφαλαίων ο οποίος όσο μεγαλύτερες τιμές παίρνει τόσο μεγαλύτερες είναι οι πωλήσεις με αναλογικά μικρότερη χρήση των συνολικών της κεφαλαίων. Αντίστοιχα, ο δείκτης ταχύτητας της κυκλοφοριακής ταχύτητας των ιδίων κεφαλαίων αποτελεί ένδειξη για την πραγματοποίηση πωλήσεων με τη χρήση και διαχείριση των ιδίων κεφαλαίων. Και οι δύο δείκτες είναι χαμηλοί και παίρνουν τιμές μικρότερες της μονάδας. Πρακτικά βέβαια οι πληροφορίες που προκύπτουν από τους δύο δείκτες αυτούς δεν μπορούν να μελετηθούν και να ληφθούν υπόψη μεμονωμένα, θα πρέπει να υπολογιστούν συνδυαστικά και άλλοι δείκτες για να δείξουν την αποτελεσματικότητα των κεφαλαίων στις πωλήσεις.

Σε μία συγκριτική μελέτη της πορείας των δεικτών και για τις δύο εταιρείες, διαπιστώνεται ότι η μέση τιμή του δείκτη γενικής ρευστότητας, κατά την περίοδο 2006-2010, ήταν 0,78 φορές για τον ΟΤΕ και 1,09 φορές για την Forthnet. Δηλαδή για κάθε 1 ευρώ βραχυπρόθεσμης υποχρέωσης, ο ΟΤΕ (σε επίπεδο μητρικής) διέθετε για την εξόφλησή της 0,78 ευρώ κυκλοφοριακών στοιχείων ενώ η Forthnet 1,09 ευρώ.

Εφόσον η μέση τιμή του δείκτη γενικής ρευστότητας του ΟΤΕ δεν ήταν μεγαλύτερη από τη μονάδα, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν έχει περισσότερα κυκλοφοριακά στοιχεία από ότι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, δηλαδή δεν διαθέτει επαρκή ρευστότητα για να καλύψει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

Ωστόσο αυτό που έχει σημασία κατά την εξέταση των δεικτών βραχυπρόθεσμης ρευστότητας είναι η τάση των εν λόγω δεικτών παρά η απόλυτη τιμή τους. Από τους παραπάνω πίνακες διακρίνεται μια διαχρονική

και συνάμα σημαντική πτώση της ρευστότητας αμφοτέρων των επιχειρήσεων κατά την διάρκεια της περιόδου 2006-2010.

Βεβαίως οι δείκτες ρευστότητας σχετίζονται με τον δείκτη χρηματοδότησης μακράς διάρκειας (ΔΧΜΔ). Στην μεν περίπτωση της Forthnet διαπιστώθηκε ότι, κατά την διάρκεια της περιόδου 2006 - 2010, το μέσο επίπεδο των στοιχείων του ενεργητικού ήταν υψηλότερο του αντίστοιχου επιπέδου των στοιχείων των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, οπότε και η μέση τιμή του δείκτη ΔΧΜΔ ήταν μεγαλύτερη της μονάδος (1,10 συγκεκριμένα). Δηλαδή, τα κεφαλαία μακράς διάρκειας που δεν χρησιμοποιήθηκαν για τη χρηματοδότηση των παγίων, χρηματοδότησαν το κυκλοφορούν ενεργητικό της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται μόνιμο κεφάλαιο κίνησης, το οποίο λειτουργεί εφεδρικά για την αντιμετώπιση των πληρωμών, στις περιπτώσεις που καθυστερεί η ρευστοποίηση των στοιχείων του κυκλοφορόντος ενεργητικού.

Τέλος, αναφορικά με την κατανομή των στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού, αξίζει να αναφερθεί ότι ο ΟΤΕ έχει ένα πολύ υψηλότερο ποσοστό του συνολικού ενεργητικού του σε πάγια περιουσιακά στοιχεία σε σχέση με την Forthnet, ενώ υπάρχει αντίστοιχη εξάρτηση του ΟΤΕ από κεφάλαια μακράς διάρκειας. Συγκεκριμένα, κατά την περίοδο 2006-2010, το μέσο ποσοστό των παγίων περιουσιακών στοιχείων του ΟΤΕ ήταν 83,85% έναντι 71,74% της Forthnet, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των κεφαλαίων μακράς διάρκειας (δηλαδή των ιδίων κεφαλαίων και των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων) διαμορφώθηκε στο 75,92% για τον ΟΤΕ και 75,49% για την Forthnet.

6.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΤΗΣ FORTHNET ΚΑΙ ΤΟΥ ΟΤΕ ΜΕ ΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΚΛΑΔΟ

Στον Πίνακα 6-2 παρουσιάζονται ορισμένα στοιχεία αναφορικά με την αποδοτικότητα και κερδοφορία της βιομηχανίας και του κλάδου που δραστηριοποιούνται οι δύο υπό μελέτη εταιρείες. Παρουσιάζονται δηλαδή τα benchmarks του κλάδου των τηλεπικοινωνιών και συγκρίνονται με τα αντίστοιχα της Forthnet και του ΟΤΕ.

Όπως γίνεται αντιληπτό βάσει των στοιχείων πενταετίας, η απόδοση της Forthnet ήταν δυσχερέστερη σε σχέση με αυτή της βιομηχανίας και του κλάδου, ενώ αντίθετα η επίδοση του ΟΤΕ ήταν πολύ κοντά σε αυτή του κλάδου.

Πίνακας 6-2: Ανάλυση Κλάδου Forthnet και ΟΤΕ (Ανάλυση σε επίπεδο Εταιρείας)

Δείκτες (μέσος όρος 5-ετίας)	FORTHNET			ΟΤΕ		
	Εταιρεία	Βιομηχανία	Κλάδος	Εταιρεία	Βιομηχανία	Κλάδος
Μικτό Περιθώριο	10,85	57,62	56,94	57,15	57,62	56,94
Λειτουργικό Περιθώριο	-15,03	12,08	15,34	15,37	12,08	15,34
Καθαρό Περιθώριο	-18,12	7,52	9,96	7,88	7,52	9,96
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	-18,59	8,42	11,61	8,22	7,33	8,36

Πηγή: Reuters

Επίσης στον Πίνακα 6-3 παρουσιάζονται ορισμένα δεδομένα αναφορικά με τα αποτελέσματα των ανταγωνιστών της Forthnet σε διεθνές επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται για σύγκριση είναι οι πέντε μεγαλύτερες βάσει της κεφαλαιοποίησης επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της τελευταίας χρήσης, όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου παρουσίασαν μια αρνητική α ποδοτικότητα σε επίπεδο συνολικών κεφαλαίων. Ωστόσο, ως προς την αποτελεσματικότητα στην χρήση του ενεργητικού, δύο επιχειρήσεις του κλάδου ξεχώρισαν με μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες. Αυτές ήταν η αγγλική Mobile Tornado και η γαλλική Keygo των οποίων, ο βαθμός χρησιμοποίησης του ενεργητικού ξεπέρασε το 200%.

Πίνακας 6-3: Ανάλυση Ανταγωνισμού για την Forthnet (Ανάλυση σε επίπεδο Ομίλου)

Εταιρεία	Χώρα	Κεφαλαιοποίηση (εκατ. ευρώ)	Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων (ΤΤΜ)	Βαθμός Χρησιμοποίησης Ενεργητικού (ΤΤΜ)	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους (ΤΤΜ)
Intracom Holdings S,A,	Ελλάς	26,07	-4,37	0,48	-9,8
Mobile Tornado Group Plc	Αγγλία	22,68	-140	2,55	-54,97
PrimeTel Plc	Αγγλία	20,65	-7,91	0,47	-16,82
Forthnet S.A.	Ελλάς	18,65	-11,25	0,42	-28,11
Keyyo	Γαλλία	17,02	-9,49	2,05	-4,63
Ecotel Communication AG	Γερμανία	16,8	3,74	1,90	1,97

Πηγή: <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Business-profile?s=FORTH:ATH>
[πρόσβαση 10-10-2011]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΤΗΝ FORTHNET

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το προτεινόμενο σύστημα Balanced Scorecard για την εταιρεία Forthnet A.E.. Αναφορικά με την διάσταση πελατών, που επιλέχθηκε για να εφαρμοστεί η μελέτη του Balanced Scorecard, η εταιρεία στο τέλος του 2010 είχε 445.000 ενεργούς συνδρομητές ΑΠΤΒ και 392.000 ενεργούς πελάτες συνδρομητικής τηλεόρασης, εκ των οποίων οι 380.000 από την Ελλάδα. Τα στοιχεία αυτά προέκυψαν από μετρήσεις που διενεργεί η ίδια η εταιρεία καθώς παρακολουθεί στενά και σε τακτική βάση την πορεία των συνδρομών στις υπηρεσίες που προσφέρει.

Αναφορικά με τη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών, η Forthnet αποσκοπεί στην περαιτέρω γεωγραφική εξάπλωση των καταστημάτων της στοχεύοντας να ξεπεράσει τα 140 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα για την κάλυψη σημαντικών εμπορικών σημείων σε διάφορες πόλεις. Σύμφωνα με μετρήσεις, η Forthnet κατέχει την πρώτη θέση στη παροχή υπηρεσιών ΑΠΤΒ, με συνολικό μερίδιο αγοράς 32,6% στο τέλος του 2010, ενώ απέσπασε μεσοσταθμικά το 33,5% των νέων συνδρομητών κατά τη διάρκεια του έτους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω στοιχεία, στήθηκε ένας ενδεικτικός πίνακας εφαρμογής του Balanced Scorecard στον οποίο παρουσιάζεται η δομή και τα στοιχεία ενός πλάνου που θα πρέπει να δημιουργήσουν οι αναλυτές προκειμένου να αξιολογήσουν ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Στον πίνακα αυτό συνδυάστηκαν στοιχεία από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες που υπολογίστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο μαζί με στόχους μη οικονομικούς που θέλει η επιχείρηση να επιτύχει και που θα έχουν όμως αντίκτυπο στα οικονομικά της αποτελέσματα. Συνήθως τέτοιοι πίνακες πέρα από τις ιστορικές τιμές, λαμβάνουν υπόψη και μελλοντικές τιμές οι οποίες προκύπτουν από τη διενέργεια διάφορων προβλέψεων. Γίνεται λοιπόν μια αναγωγή των στοιχείων που θα μελετηθούν στο μέλλον προκειμένου να εκτιμηθεί η μελλοντική πορεία τους και να χαραχθεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί καθώς και τα εναλλακτικά σενάρια της στρατηγικής αυτής.

Συνεπώς σκοπός του παρακάτω πίνακα είναι να παρουσιάσει τον

τρόπο που δομείται ένας πίνακας Balanced Scorecard ο οποίος χρησιμοποιεί συνδυαστικά χρηματοοικονομικά στοιχεία αλλά και τη διάσταση των πελατών από πλευράς μελέτης ποιοτικών χαρακτηριστικών.

Πίνακας 7-1: Η εφαρμογή του Balanced Scorecard στην περίπτωση της Forthnet (Επίπεδο Μητρικής)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ						
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης	Ιστορικές Τιμές				
		2006	2007	2008	2009	2010
Αύξηση Κερδοφορίας	Μικτό Περιθώριο Κέρδους	15,78%	1,21%	-1,00%	9,33%	20,74%
	Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους	-20,67%	-35,71%	-33,85%	-15,86%	-8,97%
	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	-6,97%	-12,45%	-7,27%	-4,29%	-4,85%
Αύξηση Αποδοτικότητας	Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων	-8,11%	-15,49%	-8,33%	-4,46%	-3,11%
	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	-10,87%	-26,58%	-10,45%	-7,19%	-9,08%
Έλεγχος Ρευστότητας και Μόχλευσης	Γενική Ρευστότητα	1,61	1,31	1,00	0,85	0,68
	Πολλαπλασιαστής Ιδίων Κεφαλαίων	1,56	2,13	1,44	1,68	1,87
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης	Ιστορικές Τιμές				
		2006	2007	2008	2009	2010
Επικράτηση στην Αγορά	Μερίδιο Αγοράς					
	Αριθμός Πελατών					445.343 (συνδρομητές ΑΠΤΒ) +392.000

Ικανοποίηση Πελατών	Παράπονα Πελατών					
	Χρόνος Ανταπόκρισης σε Παράπονα Πελατών					
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης	Ιστορικές Τιμές				
		2006	2007	2008	2009	2010
Ανάπτυξη Νέων Υπηρεσιών	Αριθμός Νέων Υπηρεσιών					
Ανάπτυξη Δικτύου	Αριθμός Υποκαταστημάτων					131

Ο παραπάνω πίνακας αποτελεί ένα δείγμα εφαρμογής του Balanced Scorecard σε συνδυασμό με τους χρηματοοικονομικούς δείκτες, η ίδια η εταιρεία δείχνοντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών της όπως είναι η ποιότητα των κλήσεων και της ομιλίας για τις συνδέσεις σταθερής τηλεφωνίας, έχει δημιουργήσει τους παρακάτω πίνακες Balanced Scorecard:

Πίνακας 7-2: Η εφαρμογή του Balanced Scorecard για την αξιολόγηση της ποιότητας των κλήσεων σταθερής τηλεφωνίας.

Αποτυχία Κλήσεων (F01)		
Τι αφορά;	Πρόκειται για την ποσοστό αποτυχίας κλήσεων	
Χρονική Περίοδος:	01/07/11 έως 31/12/11	
	Άμεση Υπηρεσία	Έμμεση Υπηρεσία
Ποσοστό Αποτυχημένων Εθνικών Κλήσεων	4,54%	6,19%
Ποσοστό Αποτυχημένων Διεθνών Κλήσεων	3,83%	5,48%

Πηγή: Δείκτες Ποιότητας Σταθερής Τηλεφωνίας

http://www.forthnetgroup.gr/media/deiktes_kwdikas/deiktes/Deiktes_Poiotitas_F.pdf [πρόσβαση 10-1-2012]

Πίνακας 7-3: Η εφαρμογή του Balanced Scorecard για την αξιολόγηση της ποιότητας σύνδεσης ομιλίας σταθερής τηλεφωνίας.

Ποιότητα Σύνδεσης για Ομιλία (F03)				
Τι αφορά;	Εκφράζει τον ποιότητα σύνδεσης για ομιλία			
Χρονική Περίοδος:	01/07/11 έως 31/12/11			
Κατηγορία Ποιότητας Σύνδεσης για Ομιλία	Άμεση Υπηρεσία		Έμμεση Υπηρεσία	
	Κατηγορία	Διάταξη αναφοράς	Κατηγορία	Διάταξη αναφοράς
	Μέση	ΑΤΤΙΚΗΣ-ΑΤΤΙΚΗΣ	Υψηλή	ΑΤΤΙΚΗΣ-ΑΤΤΙΚΗΣ
	Μέση	ΑΤΤΙΚΗΣ-ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Υψηλή	ΑΤΤΙΚΗΣ-ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Πηγή: Δείκτες Ποιότητας Σταθερής Τηλεφωνίας
http://www.forthnetgroup.gr/media/deiktes_kwdikas/deiktes/Deiktes_Poiothtas_F.pdf [πρόσβαση 10-1-2012]

Πίνακας 7-4: Η εφαρμογή του Balanced Scorecard για την αξιολόγηση της ποιότητας σύνδεσης ομιλίας σταθερής τηλεφωνίας.

Χρόνος αποκατάστασης βλαβών (F06)		
Τι αφορά;	Πρόκειται για τον χρόνο από τη στιγμή που μια παραδεκτή (έγκυρη) αναφορά βλάβης λαμβάνεται από τον πάροχο υπηρεσίας, μέχρι τη στιγμή που το/τα στοιχεία υπηρεσίας ή η υπηρεσία εξ ολοκλήρου αποκατασταθεί σε κανονικές συνθήκες λειτουργίας, όπως ίσχυαν πριν επέλθει η βλάβη	
	Συνολικά: 68,99 Ώρες (21,79 Ώρες ΟΤΕ + 47,2 Ώρες του ίδιου του Παρόχου)	Συνολικά: N/A
	Διοικητική Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης: 57,3 Ώρες (13,88 Ώρες ΟΤΕ + 43,41 Ώρες του ίδιου του Παρόχου)	Διοικητική Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης: N/A
	Διοικητική Περιφέρεια Αττικής: 68,54 Ώρες (21,34 Ώρες ΟΤΕ + 47,2 Ώρες του ίδιου του Παρόχου)	Διοικητική Περιφέρεια Αττικής: N/A
	Διοικητική Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου: 65,23 Ώρες (17,15 Ώρες ΟΤΕ + 48,07 Ώρες του ίδιου του Παρόχου)	Διοικητική Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου: N/A

Πηγή: Δείκτες Ποιότητας Σταθερής Τηλεφωνίας
http://www.forthnetgroup.gr/media/deiktes_kwdikas/deiktes/Deiktes_Poiothtas_F.pdf [πρόσβαση 10-1-2012]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΤΕ

Αφού πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση σχετικά με το τι είναι η τεχνική Balanced Scorecard καθώς και οι ακριβείς μετρήσεις που συνδέονται με τις τέσσερις διαστάσεις της συγκεκριμένης τεχνικής, ακολουθεί μια πρακτική εφαρμογή της τεχνικής Balanced Scorecard μέσω της δημιουργίας ενός χάρτη υλοποίησης των στρατηγικών στόχων του προγράμματος ανταμοιβής που αναφέρεται στην μελέτη περίπτωσης του ΟΤΕ.

Παρακάτω αποτυπώνεται σχηματικά ο χάρτης των στρατηγικών στόχων, των δεικτών μέτρησης, των αριθμητικών μετρήσιμων στόχων, που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν, καθώς και μια σειρά από συγκεκριμένες ενέργειες και δράσεις, οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Οι ενέργειες αυτές είναι άμεσα συνυφασμένες με τις υπόλοιπες παραμέτρους του χάρτη στρατηγικής.

Στην οικονομική διάσταση περιλαμβάνονται οι δείκτες που χρησιμοποιούνται από τον ΟΤΕ, ώστε να παρακολουθείται η εξέλιξη των αποτελεσμάτων του προγράμματος ανταμοιβής της εταιρείας. Οι συγκεκριμένοι δείκτες υπολογίζονται σε ποσοστά αλλά μεταφράζονται σε χρηματικές μονάδες.

Έτσι, θέτονται στόχοι αύξησης του ποσοστού ανανεώσεων των συμβολαίων των πελατών σταθερής τηλεφωνίας σε 2,5% τον μήνα, μείωσης των αποσυνδέσεων και φορητοτήτων σε 1,5% και τέλος μείωση του κόστους διατήρησης των πελατών (τα επιπλέον χρήματα δηλαδή που δαπανά η εταιρεία) στο 1,5%.

Στην πελατειακή διάσταση ως στρατηγικός στόχος τοποθετείται, η ικανοποίηση των πελατών, η οποία και μετράται με βάση έναν ευρέως διαδεδομένο δείκτη, αυτόν του NPS (Net Promoter Score) «πατέρας» του οποίου είναι ο Reichheld (2003). Ο NPS δείκτης συνδέεται με μια βασική ερώτηση: *για ποιο λόγο θα συνιστούσατε μία εταιρεία;* Για παράδειγμα, θα μπορούσε η ερώτηση να αναφέρεται στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του ΟΤΕ. Ο ερωτώμενος βαθμολογεί με βάση μια δεκαβάθμια κλίμακα.

	Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης	Στόχος	Ενέργειες-Δράσεις
Οικονομική Διάσταση	1. Αύξηση κάθε μήνα των ανανεώσεων 2. Μείωση κάθε μήνα των αποσυνδέσεων και των φορητοτήτων 3. Μείωση κάθε μήνα του κόστους διατήρησης πελατών	1. Recommit Rate 2. Save Rate 3. Cost to Recommit Rate	1. + 2, 5% 2. - 1, 5% 3. - 1%	1. Στενή παρακολούθηση των στόχων 2. Αναδιαμόρφωση στόχων όποτε χρειαστεί
Πελατειακή Διάσταση	Ικανοποίηση πελατών (μέτρηση ανά 6μηνο)	NPS: Net Promoter Score	Το 65 % των πελατών να βρίσκονται στις κατηγορίες βαθμολογίας 9 - 10	Σύγκριση αποτελεσμάτων ανταγωνισμού Βελτιωτικές ενέργειες
Διάσταση Εσωτ. Διαδικασιών	1. Επικαιροποίηση προτάσεων ανανέωσης για τους πελάτες 2. Παρακολούθηση ατομικής απόδοσης υπαλλήλων	1. Αύξηση της συχνότητας επικαιροποίησης του αριθμού των προτάσεων 2. Recommit, Save & Cost Rates ανά υπάλληλο	Κάθε μήνα	Σύγκριση προσφορών ανταγωνισμού Προσωπική ενημέρωση των υπαλλήλων και ενέργειες βελτίωσης όπου απαιτείται
Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης	Ενδυνάμωση δεξιοτήτων πώλησης και διαπραγμάτευσης των υπαλλήλων του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών	Συμμετοχή σε σχετικά workshops	Συμμετοχή κάθε υπαλλήλου σε 2 workshops ανά 6μηνο	Εξεύρεση εξειδικευμένων εκπαιδευτών Προμήθεια σύγχρονων διαδραστικών μέσων εκπαίδευσης

Σχήμα 8-1 : Χάρτης Υλοποίησης Στρατηγικών Στόχων Προγράμματος Ανταμοιβής ΟΤΕ

Όποιος λοιπόν βαθμολογεί μεταξύ εννέα και δέκα τις παρεχόμενες υπηρεσίες θεωρείται ο “promoter” του ΟΤΕ. Αυτός δηλαδή που θα συστήσει και θα προωθήσει τον ΟΤΕ και τα προϊόντα του σε γνωστούς, φίλους και συγγενείς. Έτσι, το πιο πιθανό είναι να προσελκύσει πελάτες στην επιχείρηση που πιθανόν διαφορετικά δεν θα σκέφτονταν να έρθουν. Όσοι βαθμολογούν μεταξύ ένα και έξι θεωρείται ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με τον ΟΤΕ και μάλλον θα τον δυσφημίσουν στον κύκλο τους. Τέλος, όσοι βαθμολογούν μεταξύ επτά και οκτώ θεωρούνται ουδέτεροι, ούτε εκτιμούν αλλά ούτε αποστρέφονται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του ΟΤΕ. Δεν θεωρείται πιθανό όμως να τα προωθήσουν σε γνωστούς, φίλους και συγγενείς.

Έτσι στην πελατειακή διάσταση χρησιμοποιείται ο συγκεκριμένος δείκτης ο οποίος θα πρέπει να ελέγχεται ανά εξάμηνο με στόχο το 65% των πελατών της επιχείρησης να έχει βαθμολογήσει εννέα ή δέκα. Αν αυτό δεν συμβεί τότε θα πρέπει ο ΟΤΕ να λάβει άμεσα μέτρα βελτίωσης. Επίσης, θα πρέπει να παρακολουθεί και τον αντίστοιχο δείκτη NPS του ανταγωνισμού του.

Σαν διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών έχουν οριστεί κατά αρχάς η μηνιαία επικαιροποίηση (update) των προτάσεων που χρησιμοποιεί ο ΟΤΕ ώστε να ικανοποιήσει τους πελάτες του και να αποφασίσουν να παραμείνουν στην εταιρεία. Οι προτάσεις αυτές περιλαμβάνουν νέες συσκευές, υπηρεσίες αλλά και προγράμματα χρήσης αλλά και συγκεκριμένες έτοιμες προσφορές. Ο ΟΤΕ πρέπει να παρακολουθεί τις προσφορές και τις προτάσεις του ανταγωνισμού, ώστε να μπορεί να εκμηδενίσει τον κίνδυνο να μετακινηθεί κάποιος πελάτης του στον ανταγωνισμό επειδή δεν βρίσκει αυτό που τον ενδιαφέρει. Επίσης, στη διάσταση εσωτερικών διαδικασιών περιλαμβάνεται και η παρακολούθηση της ατομικής απόδοσης των υπαλλήλων του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών στους δείκτες απόδοσης του προγράμματος ανταμοιβής της εταιρείας. Θα πρέπει δηλαδή κάθε μήνα ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει την ατομική του απόδοση στα recommit, save και cost to recommit rates, η οποία θα αξιολογείται βάσει του μέσου όρου των υπολοίπων συναδέλφων του στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών.

Πολύ σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας του προγράμματος ανταμοιβής παίζει και η εκπαίδευση των εργαζομένων. Το πρόγραμμα

ανταμοιβής εμπεριέχει την έννοια της πώλησης και προώθησης των προϊόντων του ΟΤΕ αλλά και της διαπραγμάτευσης με τους πελάτες.

Η εφαρμογή αυτή του Balanced Scorecard στον ΟΤΕ είναι ενδεικτική των δυνατοτήτων που έχει ένα τέτοιο εργαλείο του management ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών του οργανισμού. Για τον ΟΤΕ επιλέχθηκε η διάσταση της ικανοποίησης των πελατών καθώς αποτελεί τον πιο βασικό παράγοντα που και η ίδια η Διοίκηση του οργανισμού θέλει να παρακολουθεί προκειμένου να τον βελτιστοποιήσει. Η διάσταση εσωτερικών διαδικασιών έχει επίσης μεγάλη βαρύτητα την οποία την έχει επωμιστεί κατά κύριο λόγο το τμήμα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού. Η διάσταση μάθησης και εκπαίδευσης, συνδέεται άμεσα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η οποία ορίζει ότι η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να είναι συνεχής και σε κάθε στάδιο λειτουργίας του οργανισμού. Τέλος την οικονομική διάσταση την έχουν αναλάβει οι αναλυτές του οργανισμού, χρησιμοποιώντας πολλούς από τους αριθμοδείκτες που χρησιμοποιήθηκαν και στην παρούσα εργασία αλλά και αντίστοιχα μοντέλα του Balanced Scorecard.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αρχική σύλληψη για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, περιελάμβανε το συνδυασμό γνώσεων από τον τομέα του management, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των χρηματοοικονομικών και την εφαρμογή των γνώσεων αυτών σε δύο εταιρείες προκειμένου να διαπιστωθεί πρακτικά πως τα στελέχη της Διοίκησής τους λαμβάνουν αποφάσεις βασιζόμενοι στις γνώσεις αυτές.

Για την πρακτική λοιπόν εφαρμογή, επιλέχθηκαν δύο εταιρείες από τον συνεχώς αναπτυσσόμενο κλάδο των τηλεπικοινωνιών, ο ΟΤΕ και η εταιρεία Forthnet A.E. Ο ΟΤΕ επιλέχθηκε ως ο μεγαλύτερος πάροχος υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας στη χώρα, που συνδυάζει παράλληλα και στοιχεία διοίκησης από το Δημόσιο τομέα. Μπορεί στη διάρκεια της εξεταζόμενης πενταετίας 2006 έως και 2010 η συμμετοχή του Ελληνικού Δημοσίου στη διοίκηση του ΟΤΕ να μην είναι πλειοψηφική, όμως εξακολουθεί να αποτελεί ενδεικτικό δείγμα του τρόπου διοίκησής του. Στον αντίποδα τάσσεται η εταιρεία Forthnet, η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία παροχής υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και εκπρόσωπος στην παρούσα μελέτη του τρόπου διοίκησης στον ιδιωτικό τομέα. Με μια πρώτη ματιά, ενδεχομένως η σύγκριση να φαίνεται μη συμβατή καθώς τα μεγέθη των δύο εταιρειών και η κουλτούρα τους διαφέρουν. Στόχος όμως της εργασίας είναι η παρουσίαση του ευρύτερου τρόπου λήψης αποφάσεων με τη χρήση στοιχείων και γνώσεων από τους χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες, από το Balanced Scorecard και των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Πραγματοποιήθηκε στη συνέχεια συνοπτική παρουσίαση των αρχών management, Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της θεωρίας των αριθμοδεικτών που θα αναλυθούν. Κατόπιν, υπολογιστήκαν ορισμένοι δείκτες ρευστότητας, κερδοφορίας, απόδοσης και βιωσιμότητας για την πενταετία 2006 – 2010 και για τις δύο εταιρείες ξεχωριστά αλλά και συγκριτικά. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι ανάλογα με την πληροφόρηση που θέλει να έχει η εκάστοτε Διοίκηση μιας επιχείρησης, επιλέγει να χρησιμοποιήσει και τους αριθμοδείκτες εκείνους που εξυπηρετούν καλύτερα το σκοπό αυτό. Όπως επίσης ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης, διαμορφώνονται και διάφοροι άλλοι τύποι χρηματοοικονομικών δεικτών. Άλλη χαρακτηριστική

περίπτωση είναι εκείνη των τραπεζών όπου για να χορηγήσουν δάνειο σε κάποια επιχείρηση χρειάζονται κάποιες διασφαλίσεις και θέτουν όρους στις συμβάσεις τους σύμφωνα με τους οποίους οι εταιρείες θα πρέπει να πληρούν συγκεκριμένα όρια (covenants) στους δείκτες που έχει θέσει το πιστωτικό ίδρυμα. Οι τράπεζες παρακολουθούν μέσα από την πορεία συγκεκριμένων δεικτών που έχουν θέσει, την πορεία την δανειολήπτριας επιχείρησης και διαμορφώνουν άποψη για την ικανότητά της να αποπληρώσει το δάνειο που έλαβε και τους αντίστοιχους τόκους. Σε περίπτωση που δεν πληρούνται οι όροι του δανείου είναι δυνατό το δάνειο να καταστεί άμεσα απαιτητό και ληξιπρόθεσμο.

Η αρχή της χρηματοοικονομικής ανάλυσης έγινε με τους δείκτες ρευστότητας όπου συγκρίνοντας την κάθε μία από τις δύο εταιρείες τηλεπικοινωνιών παρατηρήθηκε ότι η εταιρεία Forthnet διαχρονικά παρουσίασε μεγαλύτερη ικανότητα να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες, τις τρέχουσες δηλαδή υποχρεώσεις της σε σχέση με τον ΟΤΕ. Εξετάζοντας καλύτερα την αιτία της ικανότητας αυτής μέσα από τα στοιχεία που συνθέτουν τους δείκτες ρευστότητας και τις οικονομικές καταστάσεις των αντίστοιχων χρήσεων, διαπιστώθηκε ότι η εταιρεία Forthnet κατάφερνε οριακά να εισπράττει πιο γρήγορα τις απαιτήσεις της από τους πελάτες της και να κάνει συμφωνίες με τους προμηθευτές για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα πίστωσης. Εμφάνιζε δηλαδή μια καλύτερη δυναμική ως προς το χειρισμό του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Η αρνητική πορεία της ρευστότητας και για τις δύο εταιρείες μέσα στη πενταετία όμως αντανakλά τη γενικότερη αρνητική πορεία ρευστότητας του κλάδου.

Από άποψη μελέτης της κερδοφορίας επιλέχθηκαν οι αριθμοδείκτες μεικτού, λειτουργικού και καθαρού περιθωρίου. Για τη Forthnet οι δείκτες λειτουργικού και καθαρού περιθωρίου καθ' όλη τη διάρκεια της πενταετίας έχουν αρνητική τιμή ενώ η υπεροχή του ΟΤΕ είναι εμφανής για το διάστημα αυτό και στους τρεις αριθμοδείκτες. Σε αυτό συντέλεσαν παράγοντες που συμμετέχουν στον υπολογισμό των δεικτών κερδοφορίας, όπως είναι τα λειτουργικά έξοδα μιας εταιρείας. Δεν είναι καθόλου τυχαίο το γεγονός ότι το 2008 η μείωση του κόστους προγράμματος της εθελουσίας εξόδου από τον ΟΤΕ έφτασε σε ποσοστό το 44,8% με επιβάρυνση στα λειτουργικά έξοδα

ποσού πενήντα περίπου εκατομμυρίων ευρώ που αφορούσαν στο κόστος πρόωρης αποχώρησης των εργαζομένων στον ΟΤΕ με κίνητρα. Για το συγκεκριμένο κόστος, αξίζει να αναφερθεί ότι το 2009 σημειώθηκε μείωση της τάξεως του 419% περίπου για την πρόωρη αποχώρηση του προσωπικού. Το γεγονός αυτό προκάλεσε επιβάρυνση του κόστους στον ΟΤΕ κατά 160 εκατομμύρια ευρώ περίπου που όμως αντισταθμίστηκε και υπερκαλύφθηκε από τα 202 περίπου εκατομμύρια ευρώ που προήλθαν από τη μεταβίβαση ποσοστού 4% των μετοχών του ΟΤΕ από το Ελληνικό Δημόσιο στο ασφαλιστικό ταμείο ΙΚΑ – ΕΤΑΜ. Παράλληλα μειώθηκε και το κόστος του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού κατά 12% περίπου. Επιπλέον, από το 2006 έως και το 2010 για την εταιρεία ΟΤΕ ο κύκλος εργασιών ήταν μεγαλύτερος από το κόστος πωληθέντων και από το μικτό του αποτέλεσμα, γεγονός που δεν ίσχυε πάντα για τη Forthnet. Με βάση τους δείκτες αυτούς η Διοίκηση του ΟΤΕ λαμβάνοντας υπόψη και τους αντίστοιχους δείκτες από τον ανταγωνισμό αποφάσισε να διατηρήσει το ήδη μεγάλο μερίδιο της αγοράς που κατέχει στη σταθερή τηλεφωνία και να δημιουργήσει τέτοιες εμπορικές προτάσεις που θα προσελκύσουν πίσω πάλι τους πελάτες που προτίμησαν τον ανταγωνισμό. Επένδυσαν τόσο στην αξιοποίηση των υποδομών του ΟΤΕ στο δίκτυο των τηλεπικοινωνιών και στην ανάπτυξη νέων πιο σύγχρονων τεχνολογιών για την εξυπηρέτηση των πελατών τους όσο και στην καλύτερη επαφή με αυτούς. Διαπίστωσαν από τον ανταγωνισμό και από ερωτηματολόγια που μοίρασαν σε πελάτες τους ότι ο ΟΤΕ φάνταζε ως ένα δυσκίνητος και απρόσιτος οργανισμός σε αντίθεση με τις ιδιωτικές εταιρείες που επιδίωκαν πιο άμεση σχέση με τον πελάτη και είχαν την ευελιξία να διαμορφώνουν προγράμματα που έμοιαζαν να προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Η Forthnet λοιπόν, ως μια πιο καινούρια εταιρεία επένδυσε αρκετά στο να προσφέρει ελκυστικά πακέτα σταθερής τηλεφωνίας που θα αποσπούσαν πελάτες από το δίκτυο του ΟΤΕ. Για να εδραιωθεί λοιπόν στην αγορά, η Διοίκησή της αποφάσισε να προσφέρει πακέτα υψηλού κόστους σε χαμηλότερη τιμή παροχής.

Στη συνέχεια, μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας των υπό μελέτη εταιρειών. Καθώς οι δείκτες αυτοί αποτελούν ένδειξη για την ικανότητα που έχει μια επιχείρηση να αποδίδει κέρδη, γίνεται

αντιληπτό ότι τραβούν την προσοχή όχι μόνο των αναλυτών αλλά και των μετόχων, της διοίκησης, των εργαζομένων και των πιστωτών της, η κάθε ομάδα από τις προαναφερθείσες για τους δικούς της λόγους. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται κυρίως στη φάση του σχεδιασμού (planning) προκειμένου να αξιολογηθεί κάποια μελλοντική επένδυση ως προς το αποτέλεσμα που θα επιφέρει. Μπορεί όμως να χρησιμοποιηθούν και στη φάση του ελέγχου ώστε να αξιολογηθεί μία επένδυση για το κατά πόσο ήταν αποδοτική και αν η διοίκηση την αξιοποίησε αποτελεσματικά. Η διαφορά που προέκυψε ανάμεσα στον ΟΤΕ και στη Forthnet είναι εμφανής και σημαντική αφού η αποδοτικότητα των συνολικών και των ιδίων κεφαλαίων για την ιδιωτική επιχείρηση λαμβάνει αρνητικές τιμές καθ' όλη τη διάρκεια της πενταετίας. Το αποτέλεσμα αυτό έχει λογική καθώς τα αποτελέσματα της τελευταίας ήταν ζημιογόνα και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι λειτουργεί σε περιβάλλον πλήρους ανταγωνισμού που δεν επιτρέπει υψηλά περιθώρια κέρδους. Αντίθετα ο ΟΤΕ παρά το άνοιγμα της αγοράς, λειτουργεί υπό καθεστώς μονοπωλίου, έχοντας εξασφαλίσει με αυτόν τον τρόπο υψηλή απόδοση των πωλήσεων με σχετικά χαμηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού. Για το λόγο αυτό όπως θα αναλυθεί και παρακάτω η εταιρεία Forthnet εμφανίζει υψηλότερη κυκλοφοριακή ταχύτητα του ενεργητικού της και των απαιτήσεών της σε μια προσπάθεια να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό και να διατηρήσει το μερίδιο της αγοράς που κατέχει. Συνάγεται το συμπέρασμα ότι, η χαμηλή αποδοτικότητα (τόσο σε επίπεδο ιδίων κεφαλαίων όσο και σε επίπεδο συνολικών κεφαλαίων) συνοδεύεται και από πολύ χαμηλή ρευστότητα. Η χαμηλή ρευστότητα και των δυο επιχειρήσεων σημαίνει ότι βρίσκονται σε πολύ σοβαρή χρηματοοικονομική κατάσταση (τουλάχιστον σε επίπεδο μητρικής). Σε αυτή την περίπτωση η τύχη μιας επιχείρησης μπορεί να είναι η πτώχευση, ή η αναγκαστική ανασυγκρότηση, ή η ανεπιθύμητη εξαγορά, ή η συνέχιση των δραστηριοτήτων με διαφορετική μορφή.

Συναφής αριθμοδείκτης είναι και ο αριθμοδείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης που δείχνει τη σχέση ανάμεσα στα ξένα κεφάλαια και στα συνολικά κεφάλαια. Το πόσο δηλαδή οι επιχειρήσεις αυτές είναι μοχλευμένες και εξαρτώνται από ξένα κεφάλαια. Όσο πιο χαμηλές τιμές παίρνει ο δείκτης

αυτός τόσο πιο ανεξάρτητη είναι η επιχείρηση και τόσο πιο ικανή καθίσταται να προσελκύσει πιστωτές. Στην πενταετία 2006 – 2010 ο ΟΤΕ διαμορφώνει τιμές χρηματοοικονομικής μόχλευσης πάνω από το 50%, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης για τη Forthnet είναι οριακά πιο χαμηλά. Και οι δύο επιχειρήσεις έχουν συνάψει με τράπεζες αλλά και κοινοπραξίες τραπεζών συμβάσεις ομολογιακών δανείων. Βέβαια ο ΟΤΕ έχει καταφέρει σε κάποια από αυτά να διατηρήσει σταθερό επιτόκιο, ενώ για τη Forthnet το επιτόκιο είναι κυμαινόμενο σε όλες τις δανειακές συμβάσεις που έχει συνάψει. Δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι η πιστοληπτική ικανότητα του ΟΤΕ ενισχύεται από τη συμμετοχή του Δημοσίου στη μετοχική σύνθεσή του και από την πολυετή και ισχυρή παρουσία του στο χώρο των τηλεπικοινωνιών της Ελλάδας. Επομένως όσο μοχλευμένος και αν παρουσιάζεται ο οργανισμός μέσα από τις χρηματοοικονομικές αναλύσεις, δεν επηρεάζονται οι πιστωτές τόσο πολύ, και ειδικότερα σε σύγκριση με αντίστοιχες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα.

Στη συνέχεια οι δείκτες βραχυπρόθεσμων, μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων και χρηματοδότησης μακράς διάρκειας (ΔΧΜΔ), αποτελούν ένδειξη για τη γενικότερη διαχείριση των υποχρεώσεων μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, εάν το μέσο επίπεδο των στοιχείων του ενεργητικού είναι υψηλότερο του αντίστοιχου επιπέδου των στοιχείων των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, τότε και η μέση τιμή του δείκτη ΔΧΜΔ είναι μεγαλύτερη της μονάδας. Για τη Forthnet πράγματι ο δείκτης χρηματοδότησης μακράς διάρκειας (ΔΧΜΔ) διαμορφώνει τη μέση τιμή του για την πενταετία σε 1,10 ενώ αντίστοιχα ο ΟΤΕ σε 0,91. Όταν ο δείκτης αυτός είναι ίσος ή μεγαλύτερος της μονάδας τότε δημιουργείται μόνιμο κεφάλαιο κίνησης, το οποίο λειτουργεί εφεδρικά για την αντιμετώπιση των πληρωμών, στις περιπτώσεις που καθυστερεί η ρευστοποίηση των στοιχείων του κυκλοφορόντος ενεργητικού.

Κατόπιν των παραπάνω χρηματοοικονομικών ευρημάτων μέσα από την ανάλυση και μελέτη των αριθμοδεικτών, αξιολογήθηκαν οι επιχειρήσεις βάσει του υποδείγματος του Balanced Scorecard. Το υπόδειγμα αυτό, αποτελεί ένα στρατηγικό σύστημα προσέγγισης και διαχείρισης της απόδοσης που βοηθά τη διοίκηση μιας επιχείρησης να θέτει στόχους και να μετρά την επίδοση της επιχείρησης από τέσσερις διαφορετικές προοπτικές, ζωτικής σημασίας για όλες τις επιχειρήσεις. Βάσει αυτής της μεθοδολογίας αυτής

εξετάζεται μια επιχείρηση από τέσσερις προοπτικές.

Οι εν λόγω προοπτικές είναι οι ακόλουθες:

- 1) Η προοπτική της εκμάθησης και της ανάπτυξης,
- 2) Η προοπτική των πελατών,
- 3) Η προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών και,
- 4) Η οικονομική προοπτική.

Τα διοικητικά στελέχη που χρησιμοποιούν το υπόδειγμα του Balanced Scorecard κατά κύριο λόγο δεν στηρίζονται σε βραχυπρόθεσμα μέτρα για τη μέτρηση της εταιρικής απόδοσης.

Το κλειδί, για την επιτυχή εφαρμογή του Balanced Scorecard σε μια επιχείρηση, είναι η ορθή επιλογή των δεικτών μέτρησης της επίδοσης και των αντίστοιχων στατιστικών τους βαρών, ώστε αυτοί να αντικατοπτρίζουν την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης. Τα μειονεκτήματα της εμπειρικής αυτής μεθόδου είναι ότι παρουσιάζει υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας και χαμηλότερη ικανότητα εντοπισμού των πραγματικά κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της επιχείρησης και της σχετικής τους βαρύτητας.

Σαφώς ένας πίνακας εφαρμογής του Balanced Scorecard δεν στερείται αδυναμιών, πρόκειται όμως για μια από τις πιο αποτελεσματικές σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης της επίδοσης μιας εταιρείας και υπόκειται σε συνεχείς βελτιώσεις με στόχο την εξάλειψη των προβλημάτων της και την τελειοποίησή της, τόσο ως μέθοδο αξιολόγησης της επίδοσης, όσο και ως μέσο στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης. Ειδικά σήμερα με βάση τα οικονομικά προβλήματα της Ελλάδας, καθίσταται αναγκαία από μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις η χρήση τέτοιων οικονομικών εργαλείων όπως το Balanced Scorecard, τα οποία θα βοηθήσουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και στην ανάπτυξη επιχειρήσεων όπως οι εξεταζόμενες, αλλά και γενικότερα της οικονομίας.

Το Balanced Scorecard συνιστά ένα πολύ αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης των υπό μελέτη επιχειρήσεων. Όπως φάνηκε και

από την ανάλυση, είναι ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού της στρατηγικής σε ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης, μετατρέποντας το σύνολο των στρατηγικών σκοπών και στόχων σε επιχειρησιακούς, μετρήσιμους στόχους. Αναμφισβήτητα λοιπόν το Balanced Scorecard αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ που συμβάλλει στην επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής των επιχειρήσεων στη σύγχρονη και ανταγωνιστική αγορά.

Αυτό που πρακτικά διαπιστώθηκε από την εφαρμογή του Balanced Scorecard στις δύο εταιρείες είναι ότι και οι δύο έχουν προσανατολιστεί προς τις επιθυμίες των πελατών και διαμορφώνουν το στρατηγικό τους πρόγραμμα, βάσει των τάσεων αυτών. Αυτό είναι κάτι που αφορά περισσότερο τον ΟΤΕ καθώς η εταιρεία Forthnet είχε αναπτύξει από την αρχή μια εταιρική κουλτούρα που προσανατολιζόταν πιο πολύ προς τις ανάγκες των συνδρομητών. Ο ΟΤΕ όντας παραδοσιακά ο κυρίαρχος οργανισμός στις τηλεπικοινωνίες δεν είχε αναπτύξει ανάλογα συστήματα αφουγκρασμού της αγοράς με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να βρει πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι έως και το 2000 ο ΟΤΕ είχε το αποκλειστικό δικαίωμα εγκατάστασης, χρήσης και λειτουργίας του δημόσιου δικτύου τηλεπικοινωνίας σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, ενώ με τη θέσπιση του νόμου 2246/1994 που τέθηκε σε ισχύ από 1 Ιανουαρίου 2001 η αγορά άνοιξε στον ανταγωνισμό και δεν ίσχυε πλέον το αποκλειστικό αυτό δικαίωμα του ΟΤΕ.

Το συμπέρασμα λοιπόν που προέκυψε από τη μελέτη και την ανάλυση που προηγήθηκε μέσα από ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις είναι ότι ακόμα και σε περιόδους κρίσης μπορεί να προκύψουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και αλλαγή παγιωμένων αντιλήψεων που δεν είχαν πλέον κανένα αποτέλεσμα και δεν είχαν να προσθέσουν καμία περαιτέρω αξία. Έπειτα από το αδιέξοδο των συνεχιζόμενων ζημιολόγων αποτελεσμάτων και από τη σε μεγάλο βαθμό δανειακή εξάρτηση για τις δύο επιχειρήσεις, έγινε σαφές ότι ο πελάτης και οι ανάγκες του πρέπει να μπουν σε προτεραιότητα, το ίδιο και το απασχολούμενο προσωπικό τους. Τα θέματα των επιχειρήσεων δεν στέκονται πλέον περιορισμένα στο εσωτερικό τους περιβάλλον αλλά επεκτείνονται ταχύτητα και στο εξωτερικό περιβάλλον με έντονο κοινωνικό αντίκτυπο. Η ποιότητα είναι ένας δυναμικός πλέον όρος και όχι μια αφηρημένη έννοια και

πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε στάδιο επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μία συνδυασμένη εφαρμογή ποσοτικών και ποιοτικών μετρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε πιο ορθολογική μέθοδο λήψης αποφάσεων με θεαματικά αποτελέσματα. Διαβάζοντας στις Οικονομικές Καταστάσεις και των δύο επιχειρήσεων για τις προοπτικές της εταιρείας από τις δηλώσεις των μελών της Διοίκησής τους, διαπιστώνει κανείς τη διάθεση αυτή για αλλαγή του αρνητικού κλίματος και την προσπάθεια για ουσιαστική εξέλιξη, όχι ως μέσο προσέλκυσης επενδυτών αλλά ως επιτακτική ανάγκη για πρόοδο και εφαρμογή συνδυασμένων σύγχρονων γνώσεων από διάφορες επιστήμες του οικονομικού τομέα και του management.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωση:

1. Akkermans H. and Oorschot K V.,(2009). Developing a Balanced Scorecard with system Dynamics. Journal of the Operational Research Society
2. 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
3. Clinton B.D. S.A. Weber and J.M. Hassel (2002) Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process. Management Accounting Quarterly.
4. David S. (2000), Chesnick Financial Management and Ratio Analysis For Cooperative Enterprises, *Rural Business-Cooperative Service*
5. Deming E.W(1986), Out of Crisis, Cambridge University Press
6. Drucker, P. (1999). Management. Revised edition. HarperCollins e-books.
7. Eldin N., (2008), A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment. Cost Engineering Vol.44 no.3,p.p.28-37
8. Epstein M.J. and Manzoni J.F., (2007), The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord: Translating Strategy into Action Management Accounting.
9. Gaiss M., (2008) Enterprise Performance. Management Accounting
10. Garvin (1986), Quality-Cost Trade Off Journal of International Business Studies, Vol. 21, No. 2, pp. 289-300.
11. Germain C.J.,(2000) Balance Your Project, Government Finance Review
12. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001c). Building a Strategy Focused Organization. Ivey Business Journal (May –June).
13. Kaplan R.S. and D.P. Norton.,(1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review
14. Kaplan R.S., Norton P.D., (2002), Using the Balance Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, pg 35-49

15. Kaplan R.S., Norton P.D., (2002a), Putting the Balance Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, pg 2-19
16. Kaplan R.S., Norton P.D., Rugelsjoen B. (2010), Managing Alliances with the Balanced Scorecard, *Harvard Business Review*, pg 2-8
17. Silk S. (1998) Automating The Balanced Scorecard. Management Accounting
18. Sori Z., Hamid M., Md Nassir A., Shamsheer M., (2006), Some Basic Properties of Financial Ratios: Evidence from an Emerging Capital Market, *Journal of Finance and Economics*, 2, pg 1-17
19. Walsch, C., (2006). Αριθμοδείκτες και Management. 2^η έκδοση. Εκδόσεις Πατάκη.
20. International Accounting Standard No. 13, "Presentation of Current Assets and Current Liabilities", International Accounting Standards Committee, London, UK: 1994.
21. Davis, T and Pain, B., 2002. "Business Accounting and Finance." McGraw-Hill Publishing Company
22. R.W. Anthony, Management Accounting, 4th edition, Homewood, Illinois USA, Richard D. Irvin, Inc 1970, p. 300.

Ελληνική:

1. Αθανασόπουλος Κ., Γεωργοπουλος Α., και Μπέλλας, Α. (2007). Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων. Πανεπιστήμιο Πατρών
2. Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Λ (2002), ISO9000:2000, Αθήνα εκδόσεις Σταμούλης
3. Γκίκας Δ., "Η Ανάλυση και οι χρήσεις των Λογιστικών Καταστάσεων", Αθήνα: Εκδόσεις Ευαγ. Μπένου, 1998.
4. Γκλεζάκος, Μ. (2006). Εισαγωγή στην Ανάλυση της Οικονομικής Κατάστασης των Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης.
5. Μπατσιας Φ.,(2008), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ΕΑΠ
6. Νιάρχος, Ν. (1997). Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων. 5^η έκ. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης.

7. Παπαδάκης Β.(2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος.
8. Στεφανάτος Σ.,(2000),Προγραμματισμός Ποιότητας, ΕΑΠ
9. Στυλιανίδης Α(2003),Η προσέγγιση των προτύπων ποιότητας,Global University.
- 10.Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α.,(2002), Οργάνωση και Διοίκηση, εκδ. Rosili.
- 11.Χυτήρης Λ. Σ.,(2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks.
- 12.Γεώρ. Ν. Καφούσης, (1979), Ανάλυσις Ισολογισμών, Αθήνα, εκδ. Παπαζήση, σ. 384.

Διαδίκτυο:

1. Chapman, A., (2006), Total Quality Management, Crown Copyright, http://www.businessballs.com/quality_management.htm, [πρόσβαση 9-11-2011].
2. ΖΩΤΟΣ, Γ. (2005). Όλα Αλλάζουν στις Τηλεπικοινωνίες.[online]. Το Βήμα online. http://www.tovima.gr/print_article.php?e=B&f=14592&m=D15&aa=1 [πρόσβαση 9-11-2011].
3. Πέτρου, Π., (2010), Οικονομία της Ελλάδος. <http://news.in.gr/economy/article/?aid=1231139637>, [πρόσβαση 28-11-2011].
4. Forthnet, A.E., (2010) Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2010 http://www.forthnetgroup.gr/media/PDF_nomikou/2010%20Forthnet%20report%20GR.pdf [πρόσβαση 10-10-2011].
5. ΟΤΕ.,(2011), Εισαγωγή στην Εταιρία, <http://www.ote.gr>, [πρόσβαση 22-11-2011].
6. Department of Trade and Industry (2006), The Evolution of Quality, <http://www.dti.gov.uk/quality/evolution>, [πρόσβαση 28-11-2011].
7. IOBE., (2008), Κλάδος Τηλεπικοινωνιών, <http://www.iove.gr>, [πρόσβαση 12-12-2011].
8. Forthnet, A.E., (2010), Δείκτες Ποιότητας Σταθερής Τηλεφωνίας, http://www.forthnetgroup.gr/media/deiktes_kwdikas/deiktes/Deiktes_Poiothtas_F.pdf [πρόσβαση 10-1-2012].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΤΥΠΟΛΟΓΙΟ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ

ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	Περιγραφή
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	
Γενική Ρευστότητα	Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
Ειδική Ρευστότητα	(Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΚΕΡΔΟΥΣ	
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	Μικτό Κέρδος / Πωλήσεις
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	Λειτουργικό Αποτέλεσμα / Πωλήσεις
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (Προ Φόρων)	Κέρδη Προ Φόρων (ΚΠΦ) / Πωλήσεις
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	
Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων (ROA)	Κέρδη Προ Φόρων / Συνολικά Κεφάλαια
Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)	Κέρδη Μετά Φόρων / Ίδια Κεφάλαια
Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	Ξένα Κεφάλαια / Συνολικά Κεφάλαια
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Συνολικών Κεφαλαίων	Κύκλος Εργασιών / Συνολικά Κεφάλαια
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ιδίων Κεφαλαίων	Ίδια Κεφάλαια / Συνολικά Κεφάλαια
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Συνολικά Κεφάλαια
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Συνολικά Κεφάλαια ή 1-Ποσοστό ιδίων κεφαλαίων - Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων
ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ & ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	
Πολλαπλασιαστής Ιδίων Κεφαλαίων	Συνολικά Κεφάλαια / Ίδια Κεφάλαια
Διάρθρωση Παγίου Ενεργητικού	Πάγιο Ενεργητικό / Συνολικά Κεφάλαια
Δείκτης Χρηματοδότησης Μακράς Διάρκειας (ΔΧΜΔ)	(Συνολικά Κεφάλαια - Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις) / (Συνολικά Κεφάλαια - Κυκλοφορούν Ενεργητικό)

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ
Α.Δ.Τ. Π 529399
Αρ. Αδείας 032033

