



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**« ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ »**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΚΙΓΜΑ ΑΝΝΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: κ. ΦΩΤΙΟΣ ΒΟΥΖΑΣ,
ΛΕΚΤΟΡΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2005

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Φώτη Βούζα, για την ανάθεση της εργασίας, την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια του στην πραγματοποίηση της έρευνας. Επίσης ευχαριστώ θερμά τους γονείς μου που με στήριξαν ψυχολογικά και οικονομικά καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Σημασία – Ανάγκη εφαρμογής ΔΟΠ	1
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	2
1.2.1. Επιθεώρηση.....	3
1.2.2. Ποιοτικός Έλεγχος.....	4
1.2.3. Διασφάλιση Ποιότητας.....	4
1.2.4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	5
1.2.5. Επιχειρησιακή Τελειότητα.....	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ

2.1 Ιστορική Αναδρομή.....	8
2.2 Μέσα Εφαρμογής και Επίτευξης της Επιχειρησιακής Τελειότητας	9
2.2.1. Περιγραφή των Προτύπων ISO 9000 και Συμβολή τους στην Επιχειρησιακή Τελειότητα.....	10
2.2.2. Περιγραφή / Χαρακτηριστικά των Βραβείων / Μοντέλων Ποιότητας και Συμβολή τους στην Επιχειρησιακή Τελειότητα...	12
2.3 Το Μοντέλο Επιχειρησιακής Τελειότητας του Kanji.....	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

3.1 Εισαγωγή.....	17
3.2 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.....	17
3.2.1 Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση της Ποιότητας.....	17
3.2.2 Το Μοντέλο EFQM.....	18
3.2.3 Οι Οκτώ Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας.....	18
3.2.4 Τα κριτήρια του μοντέλου και η βαρύτητα τους.....	20
3.2.5 Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.....	24
3.3 Το Αμερικανικό Βραβείο Malcolm Baldrige (MBNQA).....	25
3.3.1 Η Φιλοσοφία του Βραβείου.....	26
3.3.2 Κατηγορίες – Κριτήρια.....	26
3.3.3 Διαδικασία Αξιολόγησης και Βαθμολόγηση.....	29
3.4 Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming Prize.....	30

3.4.1 Φιλοσοφία και Κριτήρια του Βραβείου.....	31
3.4.2 Διαδικασία Συμμετοχής, Αξιολόγηση και Βαθμολόγηση.....	32
3.5 Σύγκριση των Εθνικών Βραβείων Ποιότητας.....	33
3.6 Χρήση των βραβείων ποιότητας ως κατευθυντήρια γραμμή για την εφαρμογή της ΔΟΠ.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ BENCHMARKING (ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)

4.1 Εισαγωγή.....	38
4.2 Ορισμοί – Εισαγωγή στην έννοια του benchmarking.....	38
4.2.1 Ορισμός Βέλτιστης Πρακτικής.....	40
4.2.2 Είδη benchmarking.....	41
4.3 Σύνδεση ΔΟΠ με benchmarking.....	43
4.4 Διαδικασία benchmarking.....	45
4.5 Οφέλη –αποτελέσματα.....	47
4.6 Προβλήματα – περιορισμοί –παγίδες.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1 Σκοπός της Έρευνας.....	50
5.2 Ανάπτυξη – Ανάλυση Ερωτηματολογίου Έρευνας.....	50
5.3 Δείγμα – Χαρακτηριστικά Δείγματος.....	52
5.4 Ανάλυση – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	54
5.5. Συμπεράσματα.....	67

ΠΑΡΑΤΗΜΑ Α: ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....

70

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΣΧΗΜΑΤΑ / ΠΙΝΑΚΕΣ / ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....

75

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....

78

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....

87

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των επιχειρήσεων που έχουν στραφεί στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως απάντηση στον ισχυρό ανταγωνισμό και στις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών. Μάλιστα παρατηρείται μία έντονη τάση τελειοποίησης του συγκεκριμένου συστήματος διοίκησης, με αποτέλεσμα η ανάπτυξη των διαφόρων μοντέλων ή βραβείων Επιχειρηματικής Αριστείας από τους ειδικούς να βρίσκει ευρεία ανταπόκριση στις επιχειρήσεις. Στόχος λοιπόν της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της έννοιας των Βέλτιστων Πρακτικών και της Επιχειρηματικής Τελειότητας, η μελέτη των ελληνικών επιχειρήσεων που ασχολούνται με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και η παράθεση των αποτελεσμάτων.

Στα τέσσερα πρώτα κεφάλαια καλύπτεται το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Στο πρώτο κεφάλαιο που είναι εισαγωγικό, περιγράφεται η σημασία και η ιστορική αναδρομή της ποιότητας ώστε να ξεκαθαριστούν όλες οι σημαντικές έννοιες. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιδιώκεται η αναλυτικότερη παρουσίαση της Επιχειρησιακής Τελειότητας με την περιγραφή των μέσων εφαρμογής και επίτευξης αυτής. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται εκτενή παρουσίαση της φιλοσοφίας, των κριτηρίων και της διαδικασίας αξιολόγησης των τριών πιο σημαντικών Μοντέλων-Βραβείων Ποιότητας: του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, του Αμερικάνικου βραβείου Malcolm Baldrige και του Ιαπωνικού Βραβείου Deming. Στο τελευταίο κεφάλαιο της θεωρίας αναλύεται η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking), η οποία αποτελεί το πιο ολοκληρωμένο εργαλείο αξιοποίησης των βέλτιστων πρακτικών.

Στο ερευνητικό μέρος, που παρουσιάζεται στο πέμπτο κεφάλαιο, περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εξάχθηκαν και σχολιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν. Σε γενικές γραμμές η συγκεκριμένη έρευνα δείχνει εάν και κατά πόσο βοηθάει τις ελληνικές επιχειρήσεις η χρήση ενός μοντέλου ποιότητας ώστε να φτάσουν στο επίπεδο της επιχειρηματικής τελειότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Σημασία – Ανάγκη εφαρμογής ΔΟΠ

Η ένταση του παγκόσμιου ανταγωνισμού αυξάνεται συνεχώς στις μέρες μας καθώς πολλές χώρες ασπάζονται πλέον το μοντέλο της ελεύθερης αγοράς και ανοίγουν τα σύνορά τους για τη διενέργεια επενδύσεων και εμπορικών συναλλαγών. Για να επιβιώσει και να προοδεύσει μία επιχείρηση, θα πρέπει να έχει ως θεμελιώδης στρατηγική της την εστίαση στον πελάτη και την πλήρη ικανοποίηση του. Σύμφωνα με τον Lee (2002) η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρέχει τις απαραίτητες προσεγγίσεις που απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί αυτή η θεμελιώδης επιχειρησιακή στρατηγική. Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας λοιπόν ενθαρρύνουν τις επιχειρηματικές πρακτικές που θα έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των πελατών, τη μείωση του κόστους, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας των παραγομένων. Εν συντομία, οι πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβάλλουν στην προαγωγή της επιχειρησιακής τελειότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι απλά μία ολόκληρη φιλοσοφία για την επιχείρηση που την εφαρμόζει αλλά απαιτεί και τον προσανατολισμό στις πράξεις που θα κάνουν αυτή τη φιλοσοφία πραγματικότητα. Απαιτεί ένα πνεύμα που θα αντιλαμβάνεται τη σημασία της αλλά και τη γνώση των τεχνικών της συλλογής και της ανάλυσης των σχετικών δεδομένων που θα μπορούσαν να επαυξήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Η χρήση πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από έναν οργανισμό αποτελεί μακροχρόνια δέσμευση. Η επιτυχημένη υιοθέτηση και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε επιχειρήσεις απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και υπερβολικό κόπο και χρόνο. Στην προσπάθεια επίτευξης της επιχειρησιακής τελειότητας από τις επιχειρήσεις παγκοσμίως έχουν καταγραφεί τόσες επιτυχίες όσες και αποτυχίες, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Lee (2002).

Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πλήρως τεκμηριωμένες, και όταν εφαρμόζονται σωστά και με συνέπεια, μπορούν να βελτιώσουν

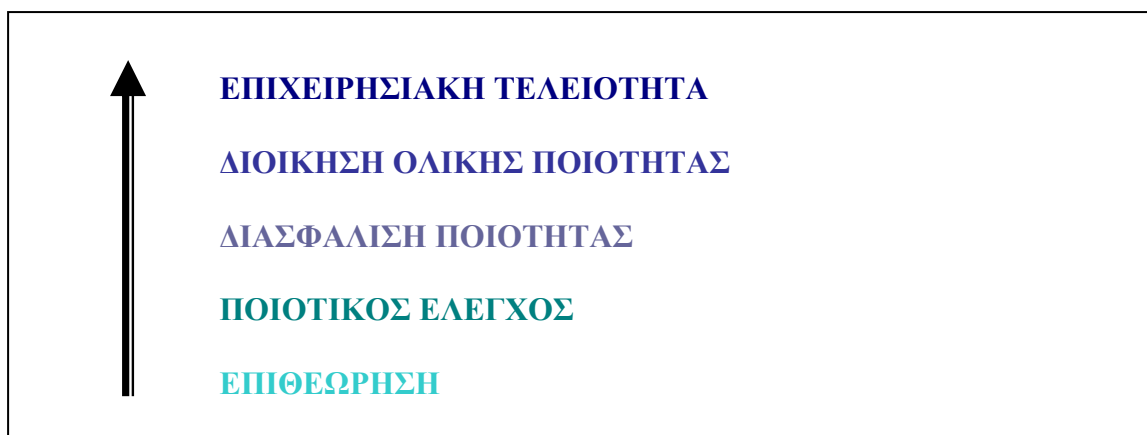
σημαντικά την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης. Πολλές από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις που την ασπάστηκαν με υπευθυνότητα επιβεβαιώνουν την πολύτιμη συνεισφορά της. Όμως το ερώτημα είναι γιατί πολλές επιχειρήσεις δεν επιχείρησαν ποτέ να την εφαρμόσουν, ενώ άλλες εγκατέλειψαν εντελώς την εφαρμογή της ή σταμάτησαν να ασχολούνται με αυτή σοβαρά μετά από κάποιο σημείο. Όπως υποστηρίζει ο Lee (2002), υπάρχουν αρκετές απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα, όπως είναι τα λάθη κατά τον σχεδιασμό ή κατά την εφαρμογή, οι ασταθείς πολιτικές της διοίκησης, η ασαφής οργανωσιακή κουλτούρα και η μη υποστηρικτική δομή του οργανισμού. Στην πραγματικότητα, οι προσπάθειες ανάπτυξης και υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τις επιχειρήσεις πρέπει να υποστηριχθούν από τις εθνικές κυβερνήσεις.

Πλέον οι εθνικές κυβερνήσεις παίζουν ολοένα και πιο ενεργό ρόλο στην προαγωγή και ενθάρρυνση των εταιριών να ασπαστούν τις πρακτικές της ΔΟΠ. Πολλές χώρες έχουν καθιερώσει εθνικά βραβεία ποιότητας ή βραβεία επιχειρησιακής τελειότητας έτσι ώστε να αναγνωριστεί η αξία των επιχειρήσεων που έφτασαν στην επιχειρησιακή τελειότητα υλοποιώντας της αρχές και τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

1.2 Ιστορική Αναδρομή

Στο σημείο, πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των Βραβείων Ποιότητας και την έννοια της Επιχειρησιακής Τελειότητας, κρίνεται αναγκαίο να γίνει μία συνοπτική αναφορά στην εξέλιξη των εννοιών και των συστημάτων που οδήγησαν στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι van der Wiele, Dale και Williams (1997) αναφέρουν πως τις δύο τελευταίες δεκαετίες, οι διαδικασίες της απλής επιθεώρησης αντικαταστάθηκαν ή συμπληρώθηκαν από τον ποιοτικό έλεγχο και η διασφάλιση ποιότητας εξελίχθηκε και βελτιώθηκε σε μεγάλο βαθμό ώστε πλέον η πλειοψηφία των επιχειρήσεων να ασχολείται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στην πορεία λοιπόν της εξέλιξης της διαχείρισης ποιότητας, διακρίνονται πέντε βασικά στάδια τα οποία απεικονίζονται στο Σχήμα 1.1. Τα δύο πρώτα στάδια βασίζονται στην ανίχνευση των σφαλμάτων και των προβλημάτων, ενώ τα τρία τελευταία εστιάζουν στην πρόληψη αυτών.

Σχήμα 1.1: Τα κυριότερα στάδια στην πρόσφατη ιστορία της διαχείρισης ποιότητας (Bendell ,2000)



1.2.1 Επιθεώρηση

Κάποτε ο μόνος τρόπος εξασφάλισης της ποιότητας θεωρούταν ότι ήταν η επιθεώρηση. Μέσα σε ένα σύστημα που βασίζεται στην επιθεώρηση, εξετάζονται ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, μίας υπηρεσίας ή δραστηριότητας και συγκρίνονται με ένα προκαθορισμένο σύνολο προδιαγραφών για να αξιολογηθεί η τήρηση αυτών. Σε μία κατασκευαστική εταιρία το σύστημα εφαρμόζεται στα εισερχόμενα υλικά και στα κατασκευαστικά συστατικά του προϊόντος σε κατάλληλα σημεία της διαδικασίας και πριν εισέλθουν τα τελικά προϊόντα στην αποθήκη. Στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών καθώς και στα εμπορικά καταστήματα, το σύστημα εφαρμόζεται επίσης σε σημεία – κλειδιά μέσα στις διαδικασίες παραγωγής και παράδοσης των προϊόντων / υπηρεσιών. Η διαδικασία της επιθεώρησης μπορεί να διεξαχθεί από άτομα που έχουν προσληφθεί ειδικά για την περάτωση της αυτοεπιθεώρησης. Υλικά , συστατικά, έγγραφα, φόρμες και προϊόντα που δεν συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές μπορούν να αχρηστευθούν, να επανεκατεργαστούν ή να γίνουν αποδεκτά κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Σε μερικές περιπτώσεις, η επιθεώρηση χρησιμοποιείται για να βαθμολογηθεί η ποιότητα του τελικού προϊόντος. Το σύστημα αποτελεί μία διαδικασία εξέτασης των ήδη παραγομένων προϊόντων χωρίς να περιλαμβάνει την έννοια της πρόληψης, παρά μόνο τον εντοπισμό των προμηθευτών, των λειτουργιών ή των εργαζομένων που παράγουν μη

συμμορφούμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η απλή επιθεώρηση διενεργείται συνήθως εξολοκλήρου μέσα στον οργανισμό και δεν εμπλέκει τους προμηθευτές ή τους πελάτες μέσα στην διαδικασία.

1.2.2 Ποιοτικός Έλεγχος

Σε ένα σύστημα ποιοτικού έλεγχου κάποιος θα περίμενε να εφαρμόζονται συστήματα ελέγχου διαδικασιών τεκμηριωμένα με τα απαραίτητα έγγραφα, έλεγχοι των πρώτων υλών και των ενδιάμεσων προϊόντων, καταχωρήσεις των δεδομένων απόδοσης των κυριότερων διαδικασιών και ενημερώσεις του κατάλληλου προσωπικού με τις καταγεγραμμένες πληροφορίες. Ο ποιοτικός έλεγχος κανονικά θα έπρεπε να αποτελεί μία σημαντική εξέλιξη της απλής επιθεώρησης όσον αφορά τη εκλέπτυνση και βελτίωση των μεθόδων , των συστημάτων, των εργαλείων και των τεχνικών που εφαρμόζονται. Ωστόσο, καθώς ο βασικός μηχανισμός που αποσκοπεί στον εντοπισμό των μη συμμορφούμενων προϊόντων και υπηρεσιών πριν φτάσουν στον τελικό καταναλωτή στηρίζεται και σε αυτήν την περίπτωση στην εξονυχιστική επιθεώρηση, ο ποιοτικός έλεγχος οδήγησε σε αύξηση του ελέγχου των διαδικασιών και σε μείωση του αριθμού των μη συμμορφούμενων στις προδιαγραφές προϊόντων.

Επομένως, ο ποιοτικός έλεγχος δε βελτιώνει την ποιότητα αλλά απλώς εντοπίζει τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Μάλιστα, στις περισσότερες περιπτώσεις, ο ποιοτικός έλεγχος δεν αποσκοπεί καν στον εντοπισμό των αιτιών των προβληματικών παραγομένων. Η υπερβολική έμφαση στον ποιοτικό έλεγχο καθυστεράει τους εργαζομένους με το γεγονός ότι η δουλειά τους θα επανεξεταστεί για να μην γίνουν λάθος παραδόσεις, με αποτέλεσμα να μην αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των διαδικασιών για τις οποίες ευθύνονται.

1.2.3 Διασφάλιση Ποιότητας

Ο εντοπισμός και η επίλυση ενός προβλήματος αφού έχει δημιουργηθεί ήδη ένα μη συμμορφούμενο προϊόν δεν αποτελούν αποτελεσματικά μέσα για την εξάλειψη των αιτιών του προβλήματος. Η συνεχής βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν όλες οι επιχειρησιακές προσπάθειες εστιάσουν στον

εντοπισμό των πηγών που δημιουργούν τα προβλήματα και στην πρόληψη τους. Η υιοθέτηση αυτής της αντίληψης οδήγησε στην ανάπτυξη του τρίτου σταδίου της διαχείρισης ποιότητας που είναι η διασφάλιση ποιότητας.

Διασφάλιση ποιότητας λοιπόν είναι το σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλιστεί ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές (Τσιότρας, 2002). Παραδείγματα των επιπρόσθετων χαρακτηριστικών που αποκτούνται όταν μία εταιρία προχωρά από τον ποιοτικό έλεγχο στην εφαρμογή της διασφάλισης ποιότητας αποτελούν η εφαρμογή ενός επίσημου και εμπειριστατωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές των προτύπων ISO 9000 με στόχο την αύξηση της ομοιομορφίας και της συμμόρφωσης, η χρήση του στατιστικού ελέγχου διαδικασιών, καθώς και η χρήση των επτά βασικών εργαλείων ποιότητας (ιστόγραμμα, φύλλο ελέγχου, ανάλυση Pareto, διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος, διάγραμμα διασποράς, διάγραμμα ελέγχου και διάγραμμα ροής). Αυτό που κυρίως πλέον είναι εμφανές, είναι η εστίαση όχι στον εντοπισμό αλλά στην πρόληψη των μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων. Εν συντομία, δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στο βελτιωμένο σχεδιασμό ποιότητας, στη βελτίωση του σχεδιασμού των προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών, στην αύξηση του ελέγχου των διαδικασιών και στην ενδυνάμωση και εμπλοκή των εργαζομένων.

1.2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Το τέταρτο και πιο σημαντικό στάδιο στην ιστορία της ποιότητας είναι αυτό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό περιλαμβάνει τις αρχές της διαχείρισης ποιότητας (π.χ. συνεχής βελτίωση, εστίαση στον πελάτη, ειλικρίνεια, τιμιότητα και πραγματικό ενδιαφέρον προς τον πελάτη) σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, περιλαμβανομένων και των πελατών και των προμηθευτών. Τα συστήματα, οι διαδικασίες και οι απαιτήσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να μην είναι υψηλότερα από το επίπεδο της διασφάλισης ποιότητας, αλλά θα διαπερνούν και θα αφορούν κάθε άτομο, δραστηριότητα ή λειτουργία του οργανισμού. Ωστόσο, απαιτείται παράλληλα και μία διεύρυνση της κουλτούρας και των προσόντων όλων των εμπλεκόμενων καθώς και μία αύξηση των δημιουργικών δραστηριοτήτων σε σχέση με αυτές που

απαιτούνταν στο επίπεδο της διασφάλισης ποιότητας. Η εξάπλωση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επίσης θα πρέπει να συνοδεύεται με τη χρήση πιο βελτιωμένων και αποδοτικών εργαλείων και τεχνικών και με μια μεγαλύτερη εστίαση στα άτομα. Η διαδικασία θα πρέπει επίσης να εξαπλωθεί και πέρα από τα όρια του οργανισμού ώστε να περιλαμβάνει συνεργασίες και συμφωνίες με τους προμηθευτές και τους πελάτες. Οι διαδικασίες πρέπει να αναπροσαρμοστούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εστιάζουν προς τον πελάτη, εσωτερικό και εξωτερικό. Με απλά λόγια, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την αμοιβαία συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων σε μία επιχείρηση και όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών με σκοπό την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ταυτόχρονα και μία φιλοσοφία και ένα σύνολο από αρχές καθοδήγησης για τη διαχείριση ενός οργανισμού. Παρά όλες τις αποκλίσεις των απόψεων για το τί συνθέτει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από αυτούς που ασχολούνται με την ανάλυση του θέματος, αυτή περιλαμβάνει έναν αριθμό από θεμελιώδη στοιχεία , που περιλαμβάνουν (van der Wiele, Dale και Williams (1997) και McAdam (2000)) :

- ☞ προσανατολισμός προς τον πελάτη
- ☞ δέσμευση και αρχηγική ικανότητα της ηγεσίας
- ☞ σχεδιασμός και οργάνωση της ποιότητας
- ☞ χρήση των τεχνικών και των εργαλείων της διαχείρισης ποιότητας
- ☞ εκπαίδευση και χτίσιμο ικανοτήτων
- ☞ εμπλοκή εργαζόμενων και εφαρμογή της ομαδικής εργασίας
- ☞ μέτρηση και ανατροφοδότηση αποτελεσμάτων
- ☞ αλλαγή κουλτούρας
- ☞ κατανόηση της συνεχούς βελτίωσης από όλα τα επίπεδα της εταιρίας

1.2.5 Επιχειρησιακή Τελειότητα

Το τελευταίο στάδιο της διαχείρισης ποιότητας αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως Επιχειρησιακή Τελειότητα (Business Excellence) και οι βάσεις της εφαρμογής του βρίσκονται στην ανάπτυξη των διαφόρων Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας (π.χ. του EFQM) και στην αναθεωρημένη σειρά προτύπων ISO 9000:2000. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Adebajo

(2001), η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί τη βάση για την επίτευξη της Επιχειρησιακής Τελειότητας και για να εφαρμοστούν σωστά και επιτυχώς η αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πλέον απαραίτητη η χρήση ενός Μοντέλου Επιχειρηματικής Τελειότητας, τουλάχιστον ως μέσο αυτοαξιολόγησης του κάθε οργανισμού. Επειδή τα συγκεκριμένα μοντέλα και γενικότερα η έννοια της επιχειρηματικής αριστείας θα αποτελέσουν τη βάση της παρούσας εργασίας, κρίθηκε σκόπιμο να γίνει λεπτομερέστερη αναφορά και ανάλυση του όρου Επιχειρησιακή Τελειότητα στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ

2.1 Ιστορική Αναδρομή

Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθορίστηκε με ακρίβεια κατά τη διάρκεια της πορείας του κινήματος της ποιότητας που εξελίχθηκε τον εικοστό αιώνα. Ωστόσο, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο McAdam (2000), το ιστορικό αρχείο της επιχειρησιακής τελειότητας είναι λιγότερο ξεκάθαρο. Παρόλο που πάντοτε υπήρχαν παραδείγματα που επεξηγούσαν τον όρο «τελειότητα» σε πολλούς τομείς, όπως είναι ο αθλητισμός και η συγγραφή βιβλίων, υπάρχει έλλειψη επιχειρησιακών παραδειγμάτων όπου η τελειότητα χρησιμοποιήθηκε ως η κυρίαρχη επιρροή στην ανάπτυξη τους.

Ο McAdam (2000) υποστηρίζει πως για πρώτη φορά ο όρος «τελειότητα» συσχετίστηκε άμεσα με τα επίπεδα της απόδοσης ενός οργανισμού το 1982, όταν οι Peters και Waterman δημοσίευσαν το κείμενο : "In search of excellence". Το κείμενο τους υπογράμμισε κάποια θεμελιώδη επιχειρησιακά πεδία που συμβάλλουν ποικιλοτρόπως στην επιχειρησιακή τελειότητα, όπως είναι η στρατηγική και η δομή, τα συστήματα, το προσωπικό, τα προσόντα και οι αξίες μιας επιχείρησης και χρησιμοποιήθηκε στην εποχή του ως «βίβλος» από τους επιχειρηματίες. Στην πράξη, οι Peters και Waterman προτείνουν στις επιχειρήσεις που επιθυμούν να φτάσουν στην «τελειότητα» να λάβουν υπόψη τους τα παρακάτω χαρακτηριστικά διοίκησης ως βασικά στοιχεία της λειτουργίας τους (Zairi, Van der Wiele και Williams, 2000) :

- θέληση για δράση
- στενότερη επαφή με τον πελάτη
- επιχειρηματικότητα και καινοτομία
- παραγωγικότητα μέσω των ανθρώπων
- δέσμευση της διοίκησης με ενεργή παρέμβαση από μέρους της
- οργάνωση όλων των διαδικασιών και λειτουργιών της επιχείρησης
- εργασιακό περιβάλλον βασισμένο στην ομαδικότητα και τις διαμοιραζόμενες αξίες
- κουλτούρα διοίκησης βάσει διαδικασιών

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές τις δεκαετίας του 1990 , η ταχύτατη ανάπτυξη του κινήματος της ποιότητας είχε ως επακόλουθο να μην υπάρχει έντονη δραστηριοποίηση αναφορικά με την αναζήτηση των αρχών της επιχειρησιακής τελειότητας. Ο ερχομός των μοντέλων των εθνικών βραβείων ποιότητας στις αρχές του 1990, όπως είναι το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το Βραβείο Deming και το Αμερικάνικο Βραβείο Malcolm Baldrige, καθώς και των αναθεωρημένων κυρίως προτύπων ISO 9000:2000, έδωσε ώθηση στην επιχειρησιακή τελειότητα. Κάποια από τα Βραβεία Ποιότητας μετονομάστηκαν σε Βραβεία Τελειότητας, π.χ. το Βραβείο Επιχειρησιακής Τελειότητας, το Βραβείο Τελειότητας της Αυστραλίας. Οι επιχειρήσεις που κατάφεραν να συλλέξουν πάνω από 600 βαθμούς κατά την εφαρμογή αυτών των μοντέλων, θεωρούνταν ότι έχουν φτάσει στην κατάσταση της επιχειρησιακής τελειότητας.

2.2 Μέσα Εφαρμογής και Επίτευξης της Επιχειρησιακής Τελειότητας

Οι Van der Wiele, Williams και Dale (2000) υποστηρίζουν πως τα μοντέλα αυτοαξιολόγησης αποτελούν μία προσέγγιση διοίκησης που βασίζεται στο όραμα της επιχειρησιακής τελειότητας. Η χρήση των μοντέλων αριστείας ως βάση για αυτοαξιολόγηση δίνει την απαραίτητη ώθηση στους οργανισμούς για περαιτέρω βελτίωση και διευκολύνει την αναγκαία διασύνδεση μεταξύ των βελτιώσεων και της διαδικασίας του επιχειρηματικού σχεδιασμού, συμπεριλαμβανομένης και της ανάπτυξης της πολιτικής των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας απαιτεί ογκώδεις επενδύσεις σε πόρους και χρειάζεται αρκετός χρόνος μέχρι να αναπτυχθεί η κατάλληλη προσέγγιση που θα ταιριάζει επακριβώς στα καθορισμένα χαρακτηριστικά και δεδομένα του κάθε συγκεκριμένου οργανισμού. Για το λόγο αυτό και για να εξασφαλιστεί η επιτυχία της μετέπειτα πορείας προς την αριστεία καθίσταται αναγκαίο για τις επιχειρήσεις να ωριμάσουν και να εντρυφήσουν στις αρχές και στην κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Έτσι η εφαρμογή των προτύπων ISO 9000 και κυρίως των ISO 9000:2000 αποτελεί μία κοινά αποδεκτή λύση για την κατανόηση και εφαρμογή της ΔΟΠ σε όλες τις δραστηριότητες του κάθε οργανισμού.

Έχοντας αποκομίσει λοιπόν οι επιχειρήσεις την απαραίτητη γνώση για τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, τα μοντέλα επιχειρησιακής τελειότητας μπορούν να

χρησιμοποιηθούν για να συνδέσουν όλες τις δραστηριότητες βελτίωσης του κάθε οργανισμού, να δημιουργήσουν μία ολοκληρωμένη εμποπτεία της διαδικασίας αλλαγής στο εσωτερικό του οργανισμού και να καθοδηγήσουν τη βελτίωση απόδοσης του. Παρακάτω λοιπόν περιγράφονται και αναλύονται ξεχωριστά τα Πρότυπα ISO 9000, ISO 9000:2000 και τα Βραβεία / Μοντέλα Ποιότητας και η συμβολή τους στην επίτευξη της επιχειρησιακής τελειότητας.

2.2.1 Περιγραφή των Προτύπων ISO 9000 και Συμβολή τους στην Επιχειρησιακή Τελειότητα

Οι Pun, Chin και Lau (1999) στο σχετικό άρθρο τους κάνουν μία εμπειριστατωμένη και κατανοητή αναφορά στα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000. Αναφέρουν λοιπόν πως η σειρά προτύπων διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 εκδόθηκε το 1997 και αναθεωρήθηκε το 1994 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organisation for Standardisation –ISO). Τα πρότυπα αυτά βασίζονται στην αρχή ότι τα ελάχιστα προκαθορισμένα χαρακτηριστικά του συστήματος διαχείρισης ποιότητας μπορούν να τυποποιηθούν κατάλληλα, παρέχοντας αμοιβαία οφέλη και στους πελάτες και στους προμηθευτές μίας επιχείρησης. Με απλά λόγια, ο στόχος της σειράς προτύπων ISO 9000 είναι να παρέχει στους αγοραστές τη διασφάλιση ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που τους προσφέρονται από έναν προμηθευτή ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους. Η συγκεκριμένη σειρά προτύπων καθορίζει και περιγράφει εκτενώς μία οριστικοποιημένη λίστα από χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα σε ένα σύστημα διαχείρισης ελέγχου οποιουδήποτε οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν τεκμηριωμένες πολιτικές, διαδικασίες και εγχειρίδια, τα οποία βοηθούν στο να εξασφαλιστεί ότι η ποιότητα περιβάλλει και εφαρμόζεται σε όλες τις διεργασίες.

Η σειρά ISO 9000 αποτελείται από πέντε ξεχωριστά πρότυπα τα οποία υποδιαιρούνται περαιτέρω σε τέσσερα μέρη. Παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές στις επιχειρήσεις για να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας, το οποίο ταυτόχρονα και θα αντικατοπτρίζει τις ξεχωριστές πρακτικές που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση για την παραγωγή αγαθών και θα ανταποκρίνεται σε προκαθορισμένες απαιτήσεις ώστε να βελτιώσει και να διευκολύνει τις εμπορικές συναλλαγές.

Το Νοέμβριο του 2000 κυκλοφόρησε η αναθεωρημένη σειρά των προτύπων ISO 9000, τα πρότυπα ISO 9000:2000, με στόχο την αναβάθμιση των παλιών προτύπων και την εξάλειψη των όποιων μειονεκτημάτων τους. Η σειρά προτύπων ISO 9000:2000 αποτελεί μία σημαντική βελτίωση της προηγούμενης έκδοσης όσον αφορά την απλοποίηση της θεωρίας, την εφαρμογή της αρχής ότι όλες οι εργασίες αποτελούν διαδικασίες και την παραδοχή της σημασίας της ικανοποίησης του πελάτη ως θεμελιώδη απαίτηση για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας του συστήματος ποιότητας. Οι βασικές αρχές στις οποίες βασίζονται οι απαιτήσεις των νέων προτύπων είναι περισσότερο προσανατολισμένες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Vouzaz και Gotzamani, 2005).

Αναφορικά με τη συμβολή των προτύπων ISO 9000:2000 στην επιχειρησιακή τελειότητα οι Vouzaz και Gotzamani (2005) συμπεραίνουν πως οι απόψεις των συγγραφέων και των μελετητών εμφανίζονται διχοτομημένες. Υπάρχει μία θετική άποψη, σύμφωνα με την οποία τα πρότυπα μπορούν να αποτελέσουν ένα καλό πρώτο βήμα προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αλλά και μία αρνητική άποψη, η οποία υποστηρίζει πως τα πρότυπα οδηγούν τους οργανισμούς μακριά από τις ολιστικές και απαιτητικές θεωρίες και παραδείγματα, όπως είναι η ΔΟΠ και η ολική ικανοποίηση του πελάτη, η καινοτομία και η βελτίωση. Παρόλα αυτά το κυριότερο συμπέρασμα που απορρέει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είναι πως η επιτυχία ή αποτυχία των προτύπων δεν εξαρτάται από την επάρκεια των απαιτήσεων τους, αλλά από την ικανότητα και την επιθυμία των επιχειρήσεων να τα εφαρμόσουν σωστά (Tsiotras και Gotzamani, 1996). Τα πραγματικά οφέλη των προτύπων μπορούν να επιτευχθούν μόνο εφόσον οι επιχειρήσεις που τα εφαρμόζουν πλήρως συνειδητοποιήσουν και τις δυνατότητές και τα όρια τους. Η πιστοποίηση από μόνη της, χωρίς την κατάλληλη ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση ενός δυναμικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας που θα προσαρμόζεται συνεχώς στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, δεν είναι δυνατόν να αποφέρει τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα που απαιτούνται για να αποτελέσουν τη βάση για τη ΔΟΠ και την επιχειρησιακή τελειότητα.

Επομένως στην ερώτηση εάν και τα δύο μοντέλα – το ISO και κάποιο από τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας – είναι απαραίτητα, η απάντηση,

σύμφωνα με τον Bendell (2000), είναι θετική. Συγκεκριμένα ο Bendell (2000) αναφέρει πως η «Τελειότητα» ή αλλιώς «Αριστεία» είναι μία ολιστική έννοια που εστιάζει στην αυτοαξιολόγηση με τη χρήση της κατάλληλης ευρείας μεθόδου αξιολόγησης. Σε αντίθεση, η σειρά προτύπων ISO 9001 εστιάζει στις λεπτομέρειες, στη συμμόρφωση και στην παρακολούθηση και εξέταση από τρίτα ανεξάρτητα μέρη – οργανισμούς, τα οποία μπορούν να παρέχουν επιπλέον επιβεβαίωση για την αξιοπιστία, τα συστήματα και τους πόρους ενός οργανισμού μέσα σε ένα μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας. Συμπερασματικά, η πραγματική επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας εξαρτάται από τη βαθύτερη και ευρύτερη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και η εφαρμογή της νέα σειράς ISO 9000:2000 αποτελεί καθοριστικό βήμα για να εμψυγηθούν αποτελεσματικά οι αρχές αυτές στη λειτουργία ενός οργανισμού (Wang και Ahmed, 2001).

2.2.2 Περιγραφή / Χαρακτηριστικά των Βραβείων / Μοντέλων Ποιότητας και Συμβολή τους στην Επιχειρησιακή Τελειότητα

Όπως τονίσθηκε παραπάνω η έννοια της επιχειρησιακής τελειότητας βρίσκει εφαρμογή στην ανάπτυξη των βραβείων ποιότητας. Κρίνεται λοιπόν αναγκαίο, να γίνει μία σύντομη αναφορά στα γενικά χαρακτηριστικά τους, πριν παρουσιαστούν, το καθένα ξεχωριστά, στο επόμενο κεφάλαιο. Σύμφωνα λοιπόν με τον Lee (2002) τα προγράμματα των εθνικών βραβείων ποιότητας προωθούν την αφύπνιση των εταιριών γύρω από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα των εταιριών στα θέματα της ποιότητας, και παρέχουν μία πλατφόρμα για τη βοήθεια των επιτυχημένων πρωτοβουλιών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τις επιχειρήσεις. Τα περισσότερα εθνικά βραβεία ποιότητας χρησιμοποιούν ένα πλαίσιο κριτηρίων το οποία αποσκοπούν στην αξιολόγηση ενός οργανισμού όσον αφορά την απόδοσή του σχετικά με την ποιότητα. Τα κριτήρια αυτά απαιτούν από τους οργανισμούς να αποδείξουν ότι εφαρμόζουν καινοτόμες προσεγγίσεις, αναπτύσσουν ευρέως αυτές τις προσεγγίσεις, αναπτύσσουν μία κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και παρουσιάζουν μία μακροχρόνια θετική τάση λειτουργικών και οικονομικών αποτελεσμάτων, καθώς και αποτελεσμάτων που αφορούν στην ικανοποίηση των πελατών. Οι απαιτήσεις αυτές αποτελούν προϋποθέσεις βελτίωσης και διατήρησης της ποιότητας των

υπηρεσιών, των προϊόντων και των διαδικασιών μίας επιχείρησης. Αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να ακολουθήσουν διαφορετικά μονοπάτια στο ταξίδι τους προς την ποιότητα, τα κριτήρια δεν αναζητούν συγκεκριμένες πρακτικές αλλά αντιθέτως βασίζονται σε μία μη καθοδηγητική προοπτική κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.

Στα περισσότερα βραβεία, οι επιχειρήσεις αξιολογούνται για τις προσεγγίσεις τους, το βάθος εφαρμογής αυτών των προσεγγίσεων και τα σχετιζόμενα αποτελέσματα. Οι αξιολογητές των επιχειρήσεων που κάνουν αίτηση στον αρμόδιο οργανισμό του βραβείου ποιότητας καταβάλλουν μία συνειδητή προσπάθεια να συνδέσουν τις προσπάθειες με τα αποτελέσματα. Επομένως, διαφορετικές επιχειρήσεις σε διαφορετικές χώρες μπορεί να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές προσεγγίσεις και τα αποτελέσματα της απόδοσης θα συνδεθούν με τις προσεγγίσεις που αναλογούν σε αυτά. Αυτό εξασφαλίζει τη μέτρηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων ανάλογα με τις ξεχωριστές προσεγγίσεις και διαδικασίες τους.

Οι Zairi και Youssef (1995) και οι Van der Wiele, Dale και Williams (2000) αναφέρουν επιγραμματικά τη συμβολή των βραβείων ποιότητας στις επιχειρήσεις υποστηρίζοντας ότι:

- Παρέχουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αποκτήσουν μία πιο ολοκληρωμένη άποψη για το πώς η ΔΟΠ επηρεάζει τις ποικίλες επιχειρησιακές δραστηριότητες.
- Μετρούν την απόδοση των διαδικασιών, των επιτευγμάτων και τη σχέση τους με τα αποτελέσματα.
- Μετρούν οικονομικούς και μη δείκτες απόδοσης.
- Μετρούν την απόδοση της επιχείρησης και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της, συμπεριλαμβανομένων και της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.
- Ενθαρρύνουν την αντικειμενική αξιολόγηση με την εμπλοκή τρίτων μερών.
- Παρέχουν τη δυνατότητα διενέργειας συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) όλων των λειτουργιών μίας επιχείρησης.
- Μετρούν με στόχο τη βελτίωση παρά τον αυστηρό έλεγχο.
- Δημιουργούν την επιθυμία για βελτίωση ακόμα και για απόκτηση ενός βραβείου.

Ωστόσο, η αποτυχία πολλών από τις βραβευμένες επιχειρήσεις να διατηρήσουν τις θέσεις τους αποδεικνύει πως ένα προκαθορισμένο επίπεδο επιχειρησιακής τελειότητας, δεν συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της δύναμης των επιχειρήσεων αλλά στην απλή απόκτηση ενός βραβείου. Οι Hermel και Ramis-Pujol (2003) υποστηρίζουν πως οι πραγματικές αιτίες αυτών των αποτυχιών είναι τις περισσότερες φορές η κακή διοίκηση και οι αδύναμες στρατηγικές, στοιχεία που δεν εντοπίζονται εύκολα από τους μάνατζερ που ευθύνονται για αυτά. Συγκεκριμένα, η έλλειψη μίας ολοκληρωμένης αντίληψης για την ποιότητα και η επιφανειακή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, της συνεχούς βελτίωσης και της μεταφοράς της γνώσης μπορεί να αποτελούν κάποιες από τις κυριότερες αιτίες αποτυχίας στην προσπάθεια εφαρμογής των μοντέλων επιχειρησιακής τελειότητας. Ταυτόχρονα, μια ισχυρή δόση καινοτομίας και δημιουργικότητας μπορεί να είναι απαραίτητη ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των μοντέλων. Το σίγουρο είναι ότι για να διατηρηθεί η υπεροχή μίας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνονται συνεχώς υπόψη και οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί παράγοντες επιτυχίας.

Από πολλές απόψεις, τα αναφερόμενα μοντέλα επιχειρησιακής τελειότητας παραπέμπουν περισσότερο από καθετί άλλο στην έννοια της οργανωσιακής τελειότητας. Για αυτόν τον λόγο οι Hermel και Ramis-Pujol (2003) θεώρησαν απαραίτητο να αναφέρουν τους περιορισμούς των μοντέλων αυτού του είδους, τους οποίους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη:

- Δίνονται σταθερές βαρύτητες σε διαφορετικά κριτήρια, κάτι που μπορεί να θεωρηθεί αυθαίρετα αυταρχικό και μη ευέλικτο.
- Δεν είναι ξεκάθαρο το αν το ίδιο μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικά είδη επιχειρήσεων.
- Τα μοντέλα μπορεί να θεωρηθούν ως συνταγές που οδηγούν σε θαύματα, αν κάποιος ακολουθήσει τις οδηγίες τους.
- Η σειρά και η σύνθεση των διαφορετικών στοιχείων μεταξύ τους μπορεί να αποφέρει είτε περιορισμένες είτε προκατειλημμένες ερμηνείες.

Για να αποφευχθεί λοιπόν η υιοθέτηση λανθασμένων πρακτικών και αντιλήψεων από τις επιχειρήσεις κατά τη προσπάθεια απόκτησης ενός Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, ο Steventon (1994) τονίζει πως οι

επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να ενδιαφέρονται τόσο για την απόκτηση ενός βραβείου αλλά για τα πολλαπλά οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν κατά τη μακροχρόνια και συνεχή διαδικασία συμμετοχής τους σε ένα τέτοιο μοντέλο αυτοαξιολόγησης. Όπως και να χει πάντως, τα μοντέλα αυτά έχουν εξελιχθεί σε διάφορες εκδοχές που όλες αποσκοπούν στην εφαρμογή των αρχών της δια βίου μάθησης και της επιχειρησιακής τελειότητας από τους οργανισμούς. Το επόμενο στάδιο λοιπόν στην ιστορία της ποιότητας θα προέλθει από την εξέλιξη και την τελειοποίηση αυτών των μοντέλων.

2.3 Το Μοντέλο Επιχειρησιακής Τελειότητας του Kanji

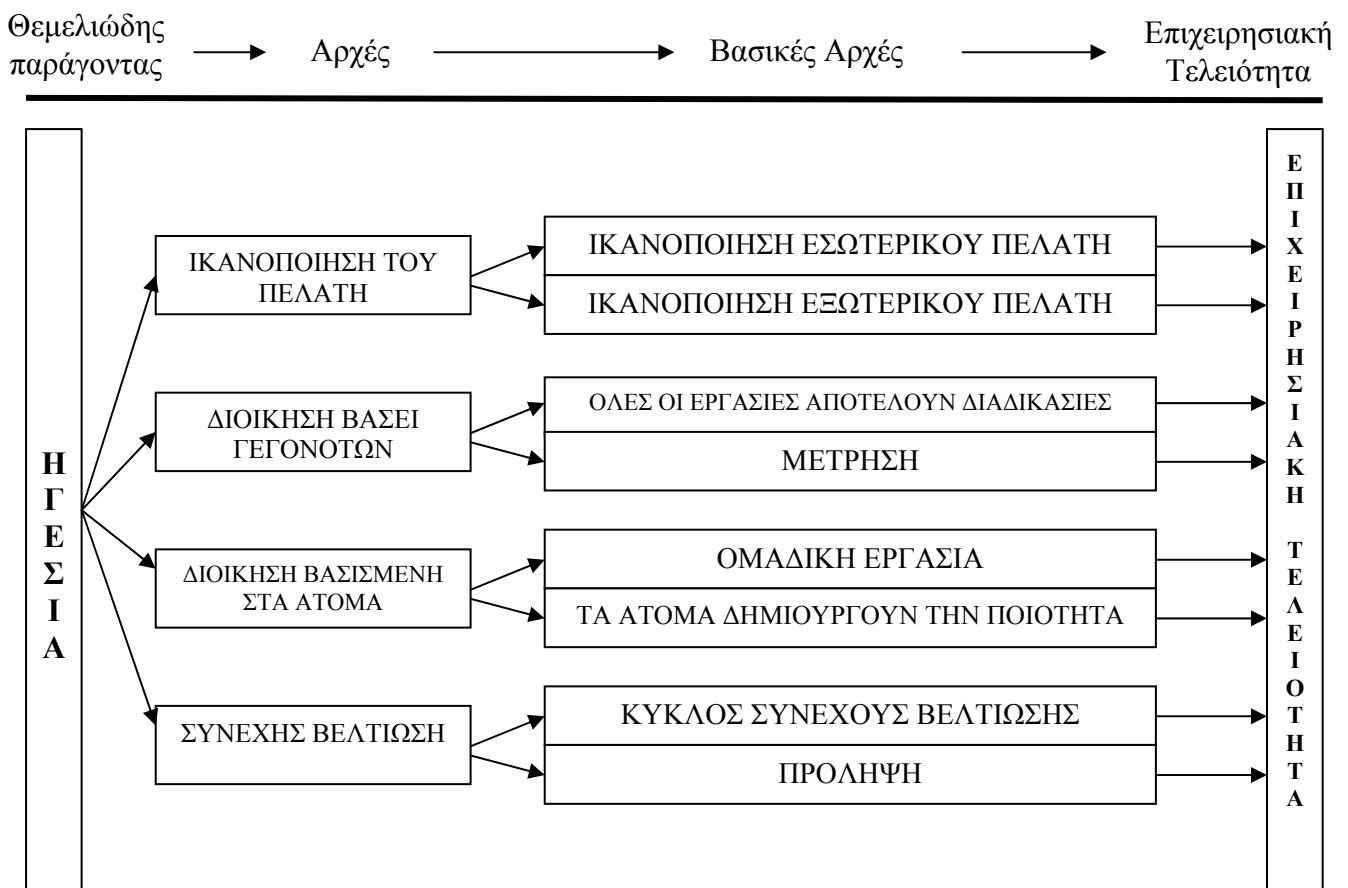
Εκτός από τα πρότυπα που εκδίδονται από τους εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης και από τα βραβεία ποιότητας που θεσπίζονται από εθνικές κυβερνήσεις, έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί και αυτόνομα μοντέλα που στοχεύουν στην ανάπτυξη και επίτευξη των αρχών της Επιχειρησιακής Τελειότητας. Τα μοντέλα αυτά αναπτύσσονται από μελετητές και υποστηρικτές του κινήματος της ΔΟΠ και έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να διαγράψουν επιτυχημένες πορείες στο ταξίδι τους προς την αριστεία.

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα παρουσιαστεί το Μοντέλο Επιχειρησιακής Τελειότητας που ανέπτυξε το 2002 ο Kanji, καθηγητής Εφαρμοσμένης Στατιστικής στο Πανεπιστήμιο του Sheffield Hallam και διευθυντής του ιδρύματος “Kanji Quality Culture”. Επιλέχθηκε για ανάλυση το συγκεκριμένο μοντέλο γιατί θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη των ερωτηματολογίων που θα βοηθήσουν στη διενέργεια της έρευνας που θα παρουσιαστεί στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Το Μοντέλο Επιχειρησιακής Τελειότητας του Kanji αποτελεί ένα νέο πιο ολοκληρωμένο μοντέλο, το οποίο βασίζεται σε θεωρητική και εμπειρική έρευνα και περιλαμβάνει το σύνολο των αρχών των ήδη καθιερωμένων μοντέλων, όπως για παράδειγμα του Μοντέλου EFQM. Σύμφωνα με αυτό, η Επιχειρησιακή Τελειότητα στηρίζεται στο θεμελιώδη παράγοντα «Ηγεσία», ο οποίος αποτελεί κινητήρια δύναμη και επηρεάζει άμεσα τέσσερις αρχές της ΔΟΠ: την ικανοποίηση του πελάτη, τη διοίκηση βάσει γεγονότων, τη διοίκηση που βασίζεται στα άτομα και τη συνεχή βελτίωση. Κάθε μία από τις παραπάνω αρχές επηρεάζει αντίστοιχα δύο ακόμα βασικές αρχές που είναι οι

εξής: ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη και ικανοποίηση εξωτερικού πελάτη, όλες οι εργασίες αποτελούν διαδικασίες και μέτρηση, ομαδική εργασία και τα άτομα δημιουργούν την ποιότητα, κύκλος συνεχούς βελτίωσης και πρόληψη. Το μοντέλο καταλήγει και κορυφώνεται στην Επιχειρησιακή Τελειότητα, η οποία σύμφωνα με τη δομή του μοντέλου, αποτελεί ταυτόχρονα το μέσο μέτρησης της συνεισφοράς του θεμελιώδη παράγοντα, των τεσσάρων αρχών και των οκτώ βασικών αρχών που αναφέρθηκαν παραπάνω. Το μοντέλο του Kanji παρουσιάζεται σε μορφή διαγράμματος στο παρακάτω Σχήμα:

Σχήμα 2.1 : Το Μοντέλο Επιχειρησιακής Τελειότητας του Kanji
(Kanji,2002)



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια οι περισσότεροι κυβερνητικοί οργανισμοί εντόπισαν την επιτακτική ανάγκη των επιχειρήσεων να γίνουν πιο ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο, λόγω της οικονομικής παγκοσμιοποίησης και της παράλληλης αύξησης του διεθνούς εμπορίου. Έτσι αναλήφθηκαν πολλές πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσουν τις τοπικές βιομηχανίες να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, όπως είναι η χρηματοδότηση ερευνών που προσδιόριζαν τους παράγοντες – κλειδιά της επιχειρηματικής επιτυχίας και που εντόπιζαν τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για τη διάχυση των ευρημάτων στους οργανισμούς. Επακόλουθο αυτών ήταν να θεσπιστούν από τους κυβερνητικούς οργανισμούς τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας ώστε να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι η επιβίωση μέσα στον παγκόσμιο ανταγωνισμό απαιτεί οργανωσιακές βελτιώσεις παγκόσμιας κλάσης και εμβέλειας.

Στο κεφάλαιο αυτό λοιπόν εξετάζονται μερικά από τα βασικότερα Βραβεία / Μοντέλα Ποιότητας που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια, όπως το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) και το Ιαπωνικό Βραβείο Deming Prize.

3.2 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

3.2.1 Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση της Ποιότητας

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση της Ποιότητας (European foundation for Quality Management – EFQM) ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 1988 από τις 14 μεγαλύτερες εταιρίες της Ευρώπης. Είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με αποστολή «να παρακινεί και, όπου κρίνεται απαραίτητο, να υποστηρίζει τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και οργανισμούς στην αφομοίωση και εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην πορεία τους προς την επιχειρηματική τελειότητα καθώς και να βελτιώνει

την ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών ανεξαρτήτως μεγέθους και εθνικότητας». Όραμά του είναι «ένας κόσμος στον οποίο οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις θα υπερέχουν» (Ghobadian και Woo,1996).

3.2.2 Το Μοντέλο EFQM

Στην προσπάθεια του να βοηθήσει και να καθοδηγήσει τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις προς την επιχειρηματική αριστεία, το EFQM θέσπισε, το 1991, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model). Το μοντέλο αποτελεί ένα μη εντεταλμένο πλαίσιο που θεωρεί ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας. Είναι ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθάει τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν σε ποιο σημείο της πορείας τους προς την αριστεία βρίσκονται, να κατανοήσουν τα λάθη τους και να αναλάβουν δράσεις για βελτίωση. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο προσέγγισης υπάρχουν οκτώ αρχές που υποστηρίζουν το Μοντέλο Επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Οι συμπεριφορές και οι δραστηριότητες που βασίζονται σε αυτές τις αρχές αναφέρονται συχνά ως «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας». Έτσι, το μοντέλο παρέχει σε όσους οργανισμούς το χρησιμοποιούν, μια κοινή γλώσσα συνεννόησης σε διοικητικό επίπεδο, βοηθώντας ταυτόχρονα τη διάχυση των γνώσεων και των σωστών μεθόδων μεταξύ των οργανισμών – μελών του αλλά και διαφορετικών επιχειρηματικών τομέων στην Ευρώπη (Ghobadian και Woo,1996).

Αλλά τι εννοούμε όταν λέμε «Αριστεία»; Αριστεία, σύμφωνα με το EFQM, είναι η εξέχουσα πρακτική διοίκησης του οργανισμού και η επίτευξη αποτελεσμάτων, βασισμένα στις οκτώ βασικές αρχές της επιχειρηματικής αριστείας (www.efqm.org).

3.2.3 Οι Οκτώ Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι ένα γενικότερο πλαίσιο δράσης που επιδέχεται πολλών προσεγγίσεων στην πορεία ενός οργανισμού προς την αριστεία. Ωστόσο, υποστηρίζεται από μία λίστα από οκτώ βασικές αρχές. Η λίστα αυτή δεν είναι εξαντλητική αφού οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί εξελίσσονται και βελτιώνονται συνεχώς, υψώνοντας τον πήχη της απόδοσης και της αριστείας. Παρόλα αυτά, είναι απαραίτητη προϋπόθεση η δέσμευση της διοίκησης στην αποδοχή των αρχών αυτών προκειμένου ο

οργανισμός να αριστεύσει επιχειρηματικά. Παρακάτω λοιπόν παρουσιάζονται και ερμηνεύονται οι οκτώ βασικές αρχές επιχειρηματικής αριστείας. Η σειρά παρουσίασης τους είναι τυχαία χωρίς να υπάρχει πρόθεση ιεράρχησής τους (Τσιότρας, 2002 και www.efqm.org) .

Έμφαση στα Αποτελέσματα : Η επιχειρηματική αριστεία εξαρτάται από την ικανοποίηση των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών, των μετόχων και της κοινωνίας γενικότερα.

Εστίαση στον Πελάτη : Ο πελάτης θεωρείται ως ο τελικός και απώτερος κριτής των προϊόντων – υπηρεσιών. Η εστίαση στις ανάγκες τωρινών και δυνητικών πελατών συντελεί στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και κατά συνέπεια στην αφοσίωση και πίστη των πελατών που συνεπάγονται αυξήσεις των μεριδίων αγοράς του οργανισμού.

Ηγεσία και Δέσμευση προς την Επιχειρηματική Αριστεία : Τα ανώτατα στελέχη ενός οργανισμού δημιουργούν ξεκάθαρους στόχους και ένα εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο ο οργανισμός και οι άνθρωποί του μπορούν να προσεγγίσουν την τελειότητα, συντονίζοντας συστηματικά όλες τις προσπάθειες του οργανισμού προς την αριστεία.

Διοίκηση βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων : Οι εσωτερικές δραστηριότητες του οργανισμού είναι σαφείς και διαχειρίζονται συστηματικά υπό τη μορφή διαδικασιών. Κάθε απόφαση λαμβάνεται χρησιμοποιώντας αξιόπιστες πληροφορίες, ενώ ταυτόχρονα δίνεται έμφαση στη συνέπεια των πραγματικών εκροών των διαδικασιών με τις αναμενόμενες και τον έλεγχο των αποκλίσεων.

Ανάπτυξη και Συμμετοχή Ανθρώπινου Δυναμικού : Όλες οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού απελευθερώνονται μέσω κοινών αξιών και μίας νοοτροπίας αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ενδυνάμωσης και επικοινωνίας που παρακινεί όλους τους εργαζομένους να συμμετέχουν ενώ δίνει ευκαιρίες εξέλιξης στους εργαζομένους συμβάλλοντας στη διάχυση της γνώσης.

Συνεχής Βελτίωση, Καινοτομία και Μάθηση : Η διαχείριση και διάχυση της γνώσης μέσα σε μία κουλτούρα συνεχούς μάθησης, καινοτομίας, βελτίωσης και συγκριτικής αξιολόγησης με τους καλύτερους (benchmarking), έχει ως συνέπεια τη μεγιστοποίηση της οργανωσιακής απόδοσης.

Ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών Συνεργασιών : Η ύπαρξη μακροχρόνιων, αμοιβαίως επωφελών σχέσεων με τους προμηθευτές, βασισμένες στην εμπιστοσύνη και στη συγχρονισμένη προσπάθεια προς κοινούς στόχους, συμβάλλει στην πιο αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού.

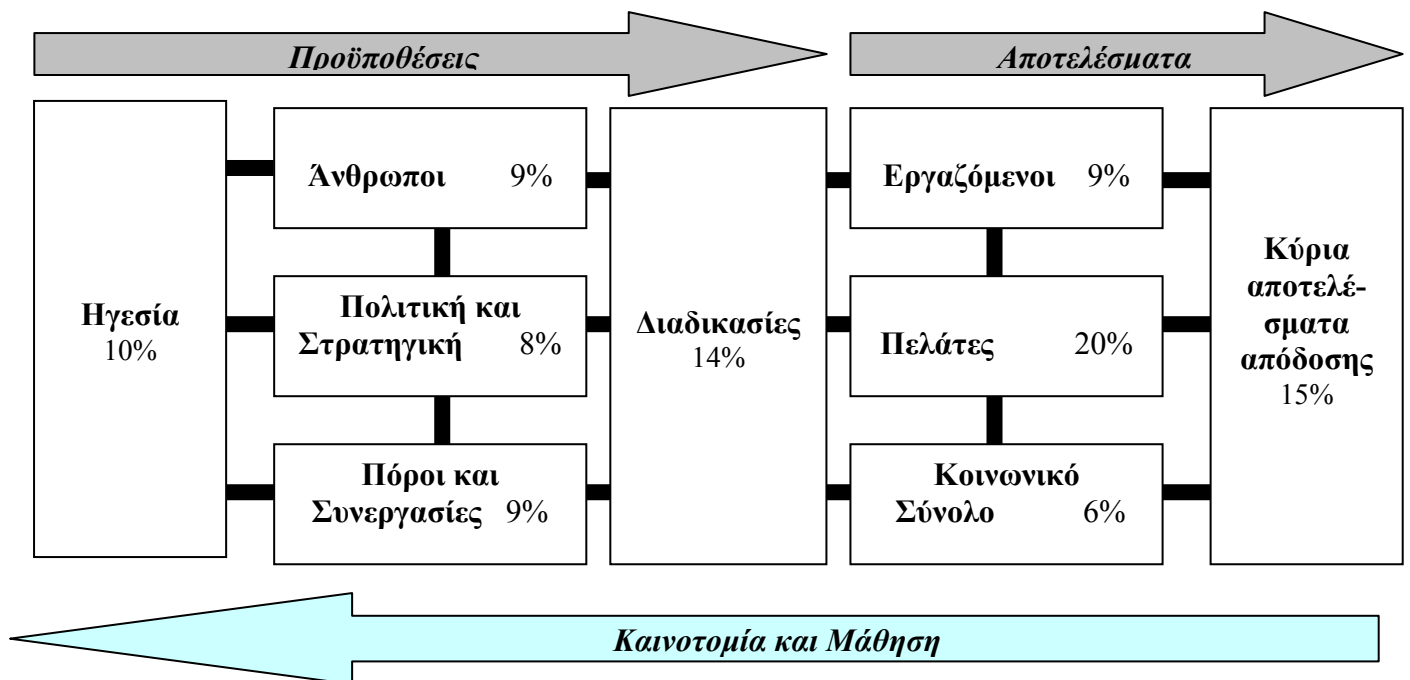
Κοινωνική Ευθύνη: Αφορά την υιοθέτηση μίας ηθικής προσέγγισης από τον οργανισμό και τους εργαζομένους του και την προσπάθεια τους να ξεπερνούν τις απαιτήσεις και τους κανονισμούς της κοινωνίας που τους περιβάλλει.

3.2.4 Τα κριτήρια του μοντέλου και η βαρύτητα τους

Στα πλαίσια της παραπάνω φιλοσοφίας και παρά το γεγονός ότι κάθε οργανισμός είναι ξεχωριστός και μοναδικός, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας παρέχει ένα γενικό πλαίσιο κριτηρίων, βάσει των οποίων μπορεί κάθε οργανισμός ή μέρος αυτού να αξιολογηθεί, σε σχέση με την πρόοδο του προς την επιχειρηματική αριστεία. Το κριτήριο στηρίζεται σε ένα πλαίσιο από εννέα κριτήρια χωρισμένα σε δύο ομάδες. Τα πέντε πρώτα κριτήρια αποτελούν τις Προϋποθέσεις (enablers) ενώ τα τέσσερα τελευταία συνιστούν κριτήρια σχετικά με τα Αποτελέσματα (results) (Ghobadian και Woo,1996). Στην ομάδα των αποτελεσμάτων εξετάζεται το τι έχει επιτύχει ο οργανισμός, ενώ στην ενότητα των προϋποθέσεων εξετάζεται το τι κάνει ο οργανισμός προκειμένου να επιτύχει τα αποτελέσματα αυτά (Σχήμα 3.1). Το κάθε κριτήριο αποτελείται από έναν αριθμό υποκριτηρίων τα οποία δίνουν τις βασικές κατευθύνσεις για την αξιολόγηση του οργανισμού σε κάθε κριτήριο.

Παρακάτω, παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα εννέα κριτήρια του μοντέλου, ενώ τα υποκριτήρια που περιλαμβάνονται σε κάθε ένα αναφέρονται αναλυτικότερα στο Παράρτημα Α (Ghobadian και Woo,1996).

Σχήμα 3.1 : Τα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και η Βαρύτητά τους (Kanji, 2002)



Προϋποθέσεις: Τα πέντε πρώτα κριτήρια του μοντέλου εξετάζουν το πώς ο οργανισμός προσεγγίζει και υλοποιεί τις βασικές του δραστηριότητες.

(1) Ηγεσία. Το πρώτο κριτήριο εξετάζει τις ενέργειες της ηγεσίας προς την κατεύθυνση της επιχειρηματικής αριστείας. Εξετάζει το εάν και κατά πόσο αναπτύσσεται και διευκολύνεται η μακροχρόνια επίτευξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών του οργανισμού και πως, τα ανώτατα στελέχη εφαρμόζουν όλα αυτά μέσω κατάλληλων δραστηριοτήτων δρώντας ως πρότυπα για την επίτευξη μίας κουλτούρας αριστείας. Επίσης, κατά πόσο η ηγεσία διαβεβαιώνει προσωπικά ότι το σύστημα διοίκησης αναπτύσσεται και βελτιώνεται συνεχώς. Τέλος εξετάζεται το εάν και κατά πόσο τα ανώτατα στελέχη ασχολούνται προσωπικά με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εκπροσώπους του κοινωνικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

(2) Πολιτική και Στρατηγική. Το κριτήριο αυτό αφορά στον τρόπο ανάπτυξης μιας μακροχρόνιας άποψης σχετικά με τον καθορισμό του οράματος, των αξιών και της αποστολής της εταιρίας, το πώς αυτά γίνονται πράξη καθώς και στην εφαρμογή υποστηρικτικών πολιτικών, πλάνων, στόχων και διαδικασιών προς την αριστεία. Αυτό έγκειται, ως επί το πλείστον, στο ρόλο των ηγετών

που παρουσιάστηκε παραπάνω. Εξετάζεται το εάν και κατά πόσο η πολιτική και στρατηγική του οργανισμού εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών όλων των εμπλεκομένων και εάν βασίζεται σε πληροφορίες σχετικά με τις μετρήσεις απόδοσης, έρευνες, δημιουργικές και μαθησιακές δραστηριότητες. Τέλος, αξιολογείται το αν και κατά πόσο η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, ανασκοπούνται, ανανεώνονται και εφαρμόζονται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών και γνωστοποιούνται στα μέλη του οργανισμού.

(3) Ανθρώπινο Δυναμικό. Το τρίτο κριτήριο αφορά στη διαχείριση της γνώσης και των δυνατοτήτων των ανθρώπων του οργανισμού τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, καθώς και στο σχεδιασμό μαθησιακών δράσεων για την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής και για την αποδοτικότερη λειτουργία των διαδικασιών. Αξιολογείται η εμπλοκή και η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε συνδυασμό με την ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων, την επιβράβευση, την αναγνώριση και τη φροντίδα του καθώς και την ύπαρξη διαλόγου με τη διοίκηση.

(4) Πόροι και Συνεργασίες. Το τέταρτο κριτήριο αναφέρεται στη διαχείριση των πόρων και των εξωτερικών συνεργασιών πάντα με γνώμονα την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής και την αποδοτικότερη λειτουργία των διαδικασιών. Ο όρος «συνεργασίες» σημαίνει ότι υπάρχουν τουλάχιστον δύο εταιρίες που λειτουργούν μαζί για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, σε σχέση συνήθως με κάποιον τελικό πελάτη. Με τον όρο «πόροι» νοούνται τα κάθε λογής μέσα που έχει στη διάθεσή της η εταιρία και μπορεί να το χρησιμοποιήσει για την επίτευξη των στόχων της. Στα υποκριτήρια εξετάζεται πως διαχειρίζεται η εταιρία τα οικονομικά, τις πληροφορίες και τη γνώση, την τεχνολογία, τα κτίρια, τα υλικά και τον εξοπλισμό που έχει στη διάθεσή της.

(5) Διαδικασίες. Το τελευταίο κριτήριο των προϋποθέσεων έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του με σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες και τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Εδώ εξετάζεται το αν και κατά πόσο ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει, όταν είναι απαραίτητο, συστηματικά τις διαδικασίες του και εάν τα προϊόντα / υπηρεσίες σχεδιάζονται, παράγονται, διατίθενται και υποστηρίζονται μετά την πώληση σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών.

Αποτελέσματα: Στην ομάδα αυτή συμπεριλαμβάνονται τα κριτήρια σχετικά με το «τι» έχει πετύχει ο οργανισμός σαν αποτέλεσμα των προσεγγίσεων του στις βασικές δραστηριότητες που εξετάστηκαν στην ομάδα «προϋποθέσεις».

(6) **Αποτελέσματα Πελατών.** Το έκτο κριτήριο έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα και αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σε σχέση με τους εξωτερικούς του πελάτες. Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων σχετικά με την αντίληψη των πελατών για τον οργανισμό και τα προϊόντα ή υπηρεσίες του, προερχόμενη είτε από προσωπικές εμπειρίες σε συναλλαγές με την εταιρία, είτε σε σύγκριση με άλλα προϊόντα και υπηρεσίες ανταγωνιστών είτε από τη φήμη που έχει διαμορφώσει η εταιρία στην αγορά. Τέλος περιλαμβάνει τα αποτελέσματα εσωτερικών μετρήσεων του οργανισμού – ποιότητα και διαθεσιμότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ανταγωνιστικότητα, σχέση τιμής / αξίας – για την κατανόηση και πρόβλεψη των μελλοντικών αντιλήψεων των πελατών και της απόδοσης του οργανισμού σε αυτόν τον τομέα.

(7) **Αποτελέσματα Εργαζομένων.** Το κριτήριο αυτό προκειμένου να εξετάσει τι πετυχαίνει ο οργανισμός σε σχέση με τους εργαζομένους του, αξιολογεί αποτελέσματα μετρήσεων σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό, από την προσωπική τους εμπειρία στην εργασία τους, από τη σύγκριση με άλλους εργοδότες και τη φήμη που έχει δημιουργήσει η εταιρία σχετικά με τις συνθήκες εργασίας. Παράλληλα, περιλαμβάνει τα αποτελέσματα εσωτερικών μετρήσεων του οργανισμού για την κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης του προσωπικού, όπως το ποσοστό απουσιών, εμπλοκή των εργαζομένων, πληρότητα ικανοτήτων, ποσοστό «ανακύκλωσης» εργαζομένων.

(8) **Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου.** Το όγδοο κριτήριο έχει τη μικρότερη συνολικά βαρύτητα στο μοντέλο και αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σε σχέση με το τοπικό, εθνικό και διεθνές κοινωνικό περιβάλλον του. Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων σχετικά με την αντίληψη της κοινωνίας για τον οργανισμό καθώς και τα αποτελέσματα εσωτερικών μετρήσεων του οργανισμού για την κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της μελλοντικής απόδοσής του σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο που τον περιβάλλει όπως διάφορα βραβεία που απένειμε η κοινωνία, την επίπτωση της εταιρίας στα ποσοστά ανεργίας, κινδύνους υγείας και ατυχήματα.

(9) Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης. Στο τελευταίο κριτήριο εξετάζεται η συνολική απόδοση του οργανισμού σε σχέση με την προγραμματιζόμενη – αναμενόμενη, όπως για παράδειγμα η οικονομική απόδοση, το μερίδιο αγοράς και ο χρόνος εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Περιλαμβάνει και λειτουργικούς δείκτες σχεδιασμένους να εστιάζουν και να προβλέπουν τα αποτελέσματα, όπως είναι ποσοστό και επίπεδο καινοτομίας, ποσοστά ελαττωματικών, απόδοση προμηθευτών, χρήση ενεργητικού και αξία πνευματικών δικαιωμάτων.

3.2.5 Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας

Ο EFQM έχει καθιερώσει τρία βασικά επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας, στα οποία μπορούν να συμμετάσχουν όλοι οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί και εταιρίες, σε οποιοδήποτε σημείο του ταξιδιού τους προς την ποιότητα και αν βρίσκονται (www.eede.gr/pdf/efqmgrp.pdf και www.efqm.org/ExcellenceOne). Αυτά είναι:

(1) Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award). Είναι το υψηλότερο επίπεδο αναγνώρισης επιχειρηματικής αριστείας. Το EQA είναι ένας αυστηρός και απαιτητικός διαγωνισμός, σχεδιασμένος για οργανισμούς, που θεωρούνται εθνικά ή ευρωπαϊκά πρότυπα οργανισμών με ένα ιστορικό πενταετούς, τουλάχιστον, συνεχούς βελτίωσης σε όλους τους τομείς. Το EQA βασίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM, το οποίο χρησιμοποιείται ως πρότυπο και για εθνικούς ή περιφερειακούς διαγωνισμούς. Όσοι οργανισμοί υιοθετούν το μοντέλο του EFQM σαν οδηγό στο ταξίδι τους προς την ποιότητα, θα πρέπει να είναι αναμφισβήτητα «δεσμευμένοι» στην επιχειρηματική αριστεία, την αυτοαξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση και να το αποδεικνύουν έμπρακτα.

Οι οργανισμοί που συμμετέχουν στο επίπεδο αυτό έχουν, συνήθως, τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: τα πιο σημαντικά τους αποτελέσματα βελτιώνονται για 3 – 5 χρόνια και σε ορισμένες περιπτώσεις είναι τα καλύτερα στην κατηγορία τους. Η συστηματική βελτίωση αποτελεί καθημερινή πρακτική και τρόπο ζωής στον οργανισμό για τουλάχιστον πέντε χρόνια, ενώ βρίσκονται σε εφαρμογή προγράμματα βελτιώσεων σε όλον τον οργανισμό. Τέλος, έχουν διενεργήσει αυτοαξιολόγηση πολλές φορές με βάση το μοντέλο του EFQM, εκ

των οποίων τουλάχιστον τη μία με ανεξάρτητους αξιολογητές, και έχουν πετύχει βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη από 450 βαθμούς.

(2) Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence). Το δεύτερο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας είναι σχεδιασμένο για οργανισμούς ή οργανωσιακές μονάδες με εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο του EFQM. Βασίζεται στο σύνολο του μοντέλου και περιλαμβάνει και τα 32 υποκριτήρια. Η έμφαση στο επίπεδο αυτό δίνεται στην αναγνώριση των επιτυχημένων προσπαθειών του οργανισμού για επίτευξη αριστείας. Προσφέρει στους συμμετέχοντες το πλεονέκτημα μιας δομημένης προσέγγισης για την αναγνώριση των δυνατών σημείων και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση στην εταιρία.

Οι οργανισμοί που πετυχαίνουν την «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» θεωρούνται ως καλά διαχειριζόμενοι και ένα βήμα μακριά από το EQA που είναι και το ανώτατο επίπεδο αναγνώρισης. Τέλος, έχουν το δικαίωμα να χρησιμοποιούν το σήμα της αναγνώρισης από τον EFQM σε όλες τις εμπορικές και διαφημιστικές τους δραστηριότητες.

(3) Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence). Το χαμηλότερο επίπεδο αναγνώρισης είναι σχεδιασμένο για οργανισμούς ή οργανωσιακές μονάδες που βρίσκονται στο ξεκίνημα της πορείας τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Απώτερος σκοπός του είναι να κατανοήσουν οι υποψήφιοι οργανισμοί την παρούσα κατάσταση και απόδοση τους σε σχέση με την επιχειρηματική αριστεία και να θέσουν προτεραιότητες για βελτίωση.

3.3 Το Αμερικανικό Βραβείο Malcolm Baldrige (MBNQA)

Ο Laszlo (1996) προσδιορίζει ότι στις 20 Αυγούστου του 1987, ο τότε πρόεδρος των ΗΠΑ, Ρ. Ρήγκαν, ενέκρινε και υπέγραψε την πράξη θέσπισης του εθνικού βραβείου Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Act of 1987), με τη διαπίστωση ότι ο εξωτερικός ανταγωνισμός και ειδικά από την Ιαπωνία, ήταν ιδιαίτερα απειλητικός και ότι η παραγωγικότητα της αμερικάνικης οικονομίας και των επιχειρήσεων της βελτιώθηκε πολύ λιγότερο σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Οι αμερικανικές επιχειρήσεις ήταν πλέον πολύ ευάλωτες στον εξωτερικό ανταγωνισμό και χρειαζόταν να λάβουν κάποια μέτρα βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς τους. Ένα από αυτά, προτεινόμενο μάλιστα από τους οικονομικούς και επιχειρηματικούς

συμβούλους της αμερικανικής κυβέρνησης, ήταν η χρήση εργαλείων διαχείρισης ποιότητας. Έτσι θεσπίστηκε στο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNAQ) προς τιμήν του Malcolm Baldrige, υπουργού εμπορίου των ΗΠΑ από το 1981 ως το 1987, το οποίο εξαπλώθηκε πολύ γρήγορα τόσο στις ΗΠΑ όσο και στον υπόλοιπο κόσμο και έγινε δημοφιλές στις εταιρίες που ήθελαν να αξιολογήσουν την πορεία τους προς τη διοίκηση ολικής ποιότητας βάσει κάποιων κριτηρίων.

3.3.1 Η Φιλοσοφία του Βραβείου

Οι Ghobadian και Woo (1996) αναφέρουν πως το MBNQA είναι ένα ετήσιο βραβείο ποιότητας που αποσκοπεί στην προαγωγή της ενημερότητας για την ποιότητα και την κατανόηση των απαιτήσεων επιχειρηματικής αριστείας, στην αναγνώριση των επιτευγμάτων των αμερικανικών επιχειρήσεων και στη διάδοση των επιτυχημένων επιχειρηματικών ποιότητας. Παράλληλα, υποστηρίζουν πως επειδή το συγκεκριμένο βραβείο προτάθηκε από την κυβέρνηση των ΗΠΑ σε μία περίοδο οξύτατου ανταγωνισμού για τις αμερικάνικες επιχειρήσεις, ολόκληρη η φιλοσοφία του βραβείου είναι εστιασμένη στην ικανοποίηση του πελάτη, την ανταγωνιστικότητα και στα επιχειρησιακά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Το MBNQA θεωρεί ότι η ηγεσία αναλαμβάνει τις επιχειρησιακές δραστηριότητες (διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, πολιτική και στρατηγική, διαχείριση διαδικασιών, διαχείριση πόρων) με σκοπό την επίτευξη άριστων ποιοτικών αποτελεσμάτων και απόλυτη ικανοποίηση των πελατών. Στο βραβείο γίνονται δύο βασικές υποθέσεις: κατ' αρχήν ότι η ηγεσία της ανώτατης διοίκησης είναι η βασική κινητήριος δύναμη του οργανισμού και κατά δεύτερον ότι ο βασικός στόχος της διαδικασίας ποιότητας είναι η παροχή συνεχούς βελτιωμένης ποιότητας και περισσότερης αξίας στους πελάτες.

3.3.2 Κατηγορίες – Κριτήρια

Στο βραβείο MBNQA μπορούν να συμμετάσχουν εταιρίες τριών κατηγοριών: α) κατασκευαστικές και παροχής υπηρεσιών, β) εκπαιδευτικά ιδρύματα και γ) υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης (www.tata.com/0_group/quality/malcolom_baldrige_award.html). Το βραβείο περιλαμβάνει επτά κριτήρια τα οποία κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες:

Οδηγός, Σύστημα, Μέτρηση της Προόδου και Στόχοι. Τα επτά κριτήρια του βραβείου – τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά μαζί με την βαρύτητα και τα υποκριτήρια τους στο Παράρτημα Α (Ghobadian και Woo,1996) – είναι: Ηγεσία, Ανάλυση Πληροφοριών, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Διαχείριση Διεργασιών, Επιχειρησιακά Αποτελέσματα και Ικανοποίηση Πελατών. Τα κριτήρια υποδιαιρούνται συνολικά σε εικοσιοχτώ υποκριτήρια, καθένα από τα οποία εστιάζεται σε μία κύρια απαίτηση του συστήματος ποιότητας και περιέχει ένα σύνολο από συγκεκριμένες περιοχές οι οποίες διευκρινίζουν τον τύπο και την ποσότητα της απαιτούμενης πληροφορίας.

Το πλαίσιο των κριτηρίων παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.2 και δείχνει τη σχέση των τεσσάρων κατηγοριών με τα κριτήρια και τα υποκριτήρια και πως όλα αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Evans και Lindsay, 2005). Οι Ghobadian και Woo (1996) αναφέρουν πως η κατηγορία «Σύστημα» περιλαμβάνει μία ομάδα διαδικασιών που μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών για ποιότητα και απόδοση. Περιλαμβάνει τέσσερα από τα επτά κριτήρια του βραβείου (Ηγεσία, Εστίαση σε αγορά και πελάτες, Ανάπτυξη και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, Διαχείριση διεργασιών). Το κριτήριο «Πληροφορία και Ανάλυση» περιλαμβάνεται για να αποτρέψει την ενστικτώδη διοίκηση και να προτρέψει τη διοίκηση βάσει δεδομένων. Εν συντομία τα στοιχεία που εξετάζονται σε κάθε κριτήριο είναι τα παρακάτω (Baldrige National Quality Program, 2003) :

Ηγεσία: Στην κατηγορία Ηγεσία εξετάζεται πως η ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού διαχειρίζεται θέματα που αφορούν τις αξίες και τις προσδοκίες της απόδοσης του οργανισμού καθώς την εστίαση στους πελάτες και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους, την ενδυνάμωση, την καινοτομία και τη μάθηση. Επίσης εξετάζεται κατά πόσο η ηγεσία λειτουργεί με υπευθυνότητα απέναντι στο δημόσιο συμφέρον και υποστηρίζει τις κοινωνικές ομάδες που εμπλέκονται στο έργο της.

Στρατηγικός Σχεδιασμός: Σε αυτήν την κατηγορία εξετάζεται η διαδικασία ανάπτυξης της επιχειρησιακής στρατηγικής, συμπεριλαμβανομένων και της ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων, των σχεδίων δράσης και των πλάνων

που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους. Επιπρόσθετα εξετάζεται το πώς αναπτύσσεται η εφαρμογή των διαφόρων σχεδίων και πώς καταγράφεται η απόδοση του οργανισμού.

Εστίαση σε Αγορά και Πελάτες: Στην κατηγορία αυτή εξετάζεται το πώς ο οργανισμός προσδιορίζει τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των πελατών και της αγοράς γενικότερα. Παράλληλα εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο δημιουργεί στενή σχέση με τους πελάτες και καθορίζει την ικανοποίησή τους.

Ανάλυση Πληροφοριών: Η συγκεκριμένη κατηγορία εξετάζει το σύστημα μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού και το πώς αναλύονται τα δεδομένα και οι πληροφορίες που σχετίζονται με την απόδοση.

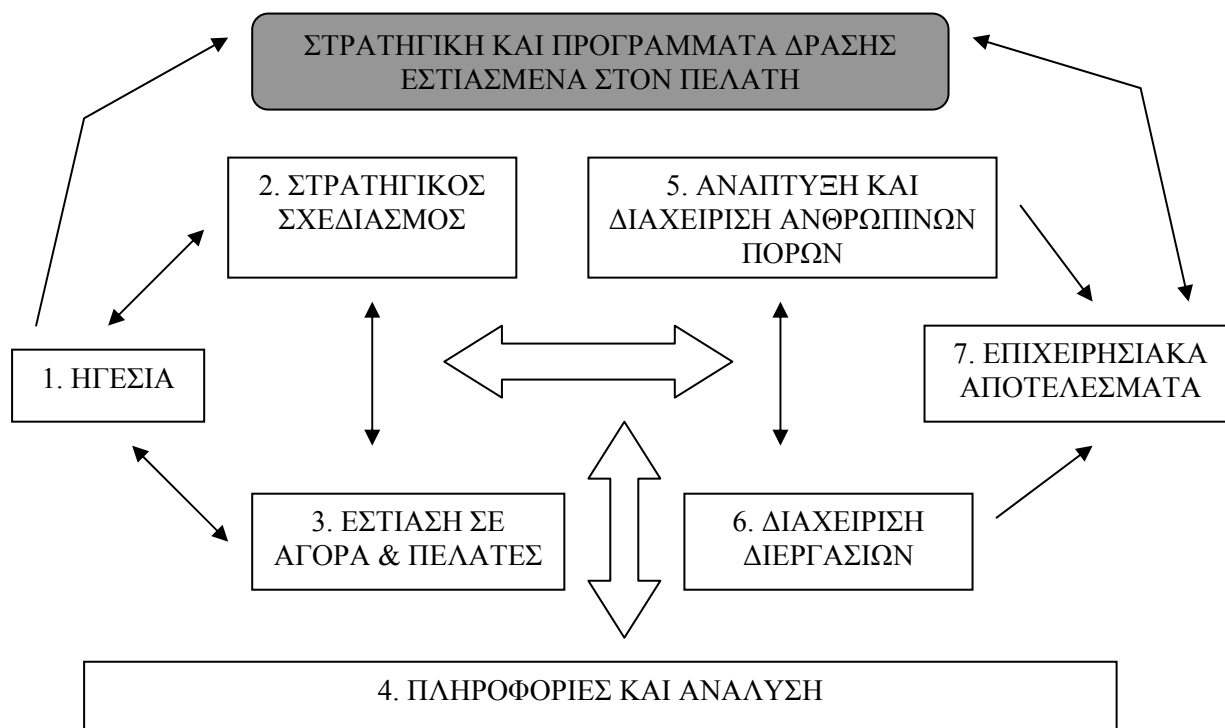
Ανάπτυξη και Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων: Σε αυτήν την κατηγορία η εστίαση είναι στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός βοηθάει τους εργαζομένους να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν το πλήρες δυναμικό τους, σε ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού. Επίσης εξετάζονται οι προσπάθειες του οργανισμού να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα εργασιακό περιβάλλον και ένα κλίμα υποστήριξης των εργαζομένων που θα συντελούν στην επιχειρησιακή τελειότητα, την πλήρη συμμετοχή όλων και την ανάπτυξη και κάθε ατόμου ξεχωριστά και ολόκληρου του οργανισμού.

Διαχείριση Διεργασιών: Στην κατηγορία αυτή εξετάζονται οι βασικές πλευρές της διαχείρισης διεργασιών όλων των τμημάτων του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων του σχεδιασμού της εστίασης στον πελάτη, της παράδοσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, της υποστήριξη πελατών και των διαδικασιών πραγματοποίησης συνεργασιών με τους προμηθευτές.

Επιχειρησιακά Αποτελέσματα: Εδώ εξετάζονται η απόδοση και η βελτίωση του οργανισμού στις θεμελιώδεις επιχειρησιακές περιοχές, όπως είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η απόδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών, η οικονομική απόδοση, τα αποτελέσματα που σχετίζονται με το τμήμα

ανθρωπίνων πόρων και η λειτουργική απόδοση. Επίσης εξετάζονται τα επίπεδα απόδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Σχήμα 3.2: Το πλαίσιο κριτηρίων του Βραβείου Malcolm Baldrige (Evans και Lindsay ,2005).



3.3.3 Διαδικασία Αξιολόγησης και Βαθμολόγησης

Στην επίσημη ιστοσελίδα του βραβείου (www.quality.nist.gov) περιγράφεται λεπτομερώς η διαδικασία αξιολόγησης και η βαθμολόγηση των επιχειρήσεων. Εν συντομία, αναφέρουμε ότι η αξιολόγηση γίνεται με βάση τα επτά κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω, για τα οποία η ενδιαφερόμενη εταιρία παρέχει πληροφορίες σε μία γραπτή αίτηση. Οι αιτήσεις επιθεωρούνται και αξιολογούνται από τα μέλη του συμβουλίου αξιολογητών σε τέσσερα στάδια:

1. Επιθεώρηση. Κάθε αίτηση επιθεωρείται ξεχωριστά από τουλάχιστον πέντε αξιολογητές αναφορικά με τρεις διαστάσεις: Προσέγγιση, Ανάπτυξη και Αποτελέσματα. Οι αιτήσεις που δεν θα προκριθούν στο δεύτερο στάδιο θα λάβουν μία αναφορά βασισμένη στη γραπτή αναφορά της εταιρίας.

2. *Ομόφωνη Βαθμολόγηση.* Οι αιτήσεις που προκρίθηκαν ανασκοπούνται, επαναξιολογούνται και αναβαθμολογούνται. Τα θέματα που προκύπτουν από το στάδιο αυτό βοηθούν στη σύνταξη του πλάνου για το τρίτο στάδιο.

3. *Επιτόπου Αξιολόγηση.* Πέντε έως οκτώ μέλη του συμβουλίου διενεργούν επί τόπου εξέταση για να επικυρώσουν τα στοιχεία της αίτησης και να διευκρινίσουν τα θέματα και τις ερωτήσεις που προέκυψαν στο προηγούμενο στάδιο.

4. *Τελική Αξιολόγηση.* Οι αναφορές των αξιολογητών από το τρίτο στάδιο ανασκοπούνται από το National Institute of Standards and Technology (NIST) και προτείνονται μέχρι δύο νικητές ανά κατηγορία. Η τελική απόφαση για το νικητή λαμβάνεται από τη Γραμματεία Εμπορίου και τον διευθυντή του NIST. Τελικώς το βραβείο απονέμεται από τον εκάστοτε πρόεδρο των ΗΠΑ (Ghobadian και Woo (1996)).

Στα επτά αυτά κριτήρια κατανέμονται – με διαφορετική βαρύτητα – και οι 1.000 πόντοι της μέγιστης βαθμολογίας του βραβείου (Bohoris, 1995). Κάθε χρόνο απονέμονται μέχρι δύο βραβεία σε κάθε κατηγορία αρχών και αξιών, οι οποίες αποτελούν και το θεμέλιο ενοποίησης των βασικών επιχειρηματικών απαιτήσεων μέσα σε ένα αποτελεσματικό – κεντρικό πλαίσιο (Πίνακας 3.1).

Πίνακας3.1: Βασικές Αρχές του MBNQA (www.quality.nist.gov)

1. Αριστεία ορισμένη από τον πελάτη	5. Ευελιξία	9. Δημόσια ευθύνη
2. Οραματιζόμενη ηγεσία	6. Εστίαση στο μέλλον	10. Εστίαση στα αποτελέσματα και στη δημιουργία αξίας
3. Οργανωσιακή και προσωπική μάθηση	7. Διαχείριση καινοτομίας	11. Συστηματική προσέγγιση
4. Αξία στους εργαζομένους και στους συνεργάτες	8. Διαχείριση δια των αποτελεσμάτων	

3.4 Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming Prize

Οι Ιάπωνες ήταν οι πρώτοι που συνειδητοποίησαν τα πλεονεκτήματα της χρήσης μιας προσέγγισης ποιότητας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος και έτσι το 1951 το βραβείο Deming Prize, ήταν το πρώτο βραβείο ποιότητας που παρουσιάστηκε παγκοσμίως. Θεσμοθετήθηκε από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών και σκοπός του είναι να αναγνωρίσει εκείνους που άριστευαν στον ποιοτικό έλεγχο, να τιμήσει την προσφορά του Dr.Deming στην Ιαπωνική οικονομία και να προωθήσει περισσότερο τον ποιοτικό έλεγχο στην χώρα (www.deming.org/demingprize/demingprize.html).

Ο Bohoris (1995) αναφέρει ότι το βραβείο έχει πέντε κατηγορίες: το Ατομικό Βραβείο (Deming Prize for Individuals – DPI), που αποτελεί και ιδιαιτερότητα αφού κανένα άλλο από τα μεγάλα βραβεία δεν περιέχει κατηγορία αναγνώρισης σε ατομικό επίπεδο για την προσφορά στο «κίνημα» της ποιότητας. Το βραβείο Deming (Deming Application Prize – DP), το βραβείο Deming για μικρές επιχειρήσεις (Deming Application Prize for Small Companies – DAPSC), το βραβείο Deming για τμήματα επιχειρήσεων (Deming Application Prize for Divisions - DAPD) και το βραβείο ποιοτικού ελέγχου εργοστασίων(Quality Control Award for Factories – QCAF), το οποίο διατίθεται μόνο για κατασκευαστικές εταιρίες. Στη διεκδίκηση του βραβείου μπορούν, από το 1984, να συμμετέχουν επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο με εξαίρεση τις κατηγορίες DPI και QCAF και απονέμεται στις επιχειρήσεις που επιδεικνύουν διακεκριμένη απόδοση και άριστη εφαρμογή του κύκλου συνεχούς βελτίωσης του Deming (Laszlo, 1996). Ειδικότερα, αντικείμενα αξιολόγησης είναι οι πολιτικές και οι δραστηριότητες διασφάλισης ποιότητας, η εφαρμογή πρακτικών ποιοτικού ελέγχου σε όλο το εύρος της εταιρίας και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών, ποιοτικών ελέγχων και ανάλυσης διαδικασιών.

3.4.1 Φιλοσοφία και Κριτήρια του Βραβείου

Η φιλοσοφία του εστιάζεται στην εφαρμογή ενός πλαισίου κανόνων και τεχνικών (ανάλυση διαδικασιών, στατιστικές μεθόδους, ποιοτικούς ελέγχους). Έτσι, η πλειοψηφία των κριτηρίων του περιορίζονται στην εφαρμογή αυτών των αρχών και τεχνικών. Η αποτελεσματικότητα και η απόδοση της εταιρίας αξιολογείται, εξεταζόμενη κάτω από τέσσερις οπτικές γωνίες: Σχεδιασμός, Εφαρμογή, Αποτελέσματα και Μελλοντικά Σχέδια (Laszlo, 1996). Ειδικότερα, τα 10 κριτήρια του βραβείου Deming είναι: 1.Πολιτικές, 2.Οργάνωση και

Λειτουργίες, 3.Εκπαίδευση και Διάχυση Γνώσης, 4.Συλλογή και Χρήση Πληροφοριών, 5.Ανάλυση, 6.Τυποποίηση, 7.Έλεγχος/Διαχείριση, 8.Διασφάλιση Ποιότητας, 9.Επιρροές, 10.Μελλοντικά Σχέδια. Τα κριτήρια αυτά υποδιαιρούνται σε 4 έως 10 υποκριτήρια τα οποία παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α (Ghobadian και Woo, 1996). Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης της εταιρίας περιλαμβάνει την αξιολόγηση της αίτησης και την επιτόπια αξιολόγηση (on-site). Όπως φαίνεται, τα κριτήρια του βραβείου Deming περικλείουν όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες και έτσι για να επιτύχει μία εταιρία τη διάκριση αυτή θα πρέπει να επιδεικνύει αριστεία σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της.

3.4.2 Διαδικασία Συμμετοχής, Αξιολόγηση και Βαθμολόγηση

Οι Ghobadian και Woo (1996) αναφέρουν περιεκτικά τη διαδικασία συμμετοχής και την αξιολόγηση του βραβείου Deming. Αναφέρουν λοιπόν ότι αρχικά οι εταιρίες που επιθυμούν να συμμετάσχουν στο διαγωνισμό για το βραβείο Deming θα πρέπει να καταθέσουν 30 αντίγραφα ενός κειμένου που να αναφέρει: τις επιχειρησιακές πρακτικές ποιοτικού ελέγχου που εφαρμόζονται και, αν είναι απαραίτητο, τις αντίστοιχες πρακτικές των επιχειρησιακών μονάδων, τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής μονάδας και ένα ενημερωτικό φυλλάδιο τη εταιρίας. Η γραπτή αίτηση εξετάζεται κατόπιν από την Επιτροπή αίτησης για το Βραβείο Deming, η οποία και καθορίζει εάν ο ποιοτικός έλεγχος και η διαχείριση ποιότητας εφαρμόζονται συστηματικά και αποτελεσματικά στην εταιρία. Οι εταιρίες που θα προκριθούν υποδέχονται μία ομάδα αξιολογητών για επιτόπου αξιολόγηση. Η ομάδα αυτή εξετάζει την εταιρία σε σχέση με την αίτηση και παράγει μια αναφορά στην οποία δικαιολογεί την επίδοση με την οποία αξιολόγησε την εταιρία καθώς και άλλα σχόλια ή ευρήματα των αξιολογητών.

Η επιτόπου αξιολόγηση απαρτίζεται από τέσσερα μέρη. Το πρώτο είναι μια *Παρουσίαση* της εταιρίας στην οποία τονίζονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά μεθόδων ποιοτικού ελέγχου που χρησιμοποιούνται. Το δεύτερο μέρος, η *Επιτόπου εξέταση*, αποτελεί το κύριο μέρος της αξιολόγησης και η μέθοδος της είναι διαφορετική για κάθε περίπτωση και διαμορφώνεται από τους αξιολογητές. Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει μια εκ βαθέων *Συνέντευξη με τα αρμόδια ανώτατα στελέχη*, ενώ η επιτόπου αξιολόγηση

ολοκληρώνεται με το τέταρτο μέρος, την *Εξέταση Αναφοράς*. Το στοιχείο αυτό παρατηρείται μόνο στο συγκεκριμένο βραβείο και αφορά συζητήσεις των αξιολογητών με προμηθευτές, υπεργολάβους, διανομείς και πελάτες της εταιρίας, οι οποίοι επιλέγονται από τους αξιολογητές.

Γενικά, για να κερδίσει μία εταιρία στο διαγωνισμό αυτό θα πρέπει:

1. Να έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικούς και πελατοκεντρικούς επιχειρηματικούς στόχους βασισμένους στην ηγεσία, σε επιχειρηματικές πρακτικές και στον τύπο της βιομηχανίας όπου δραστηριοποιείται.
2. Επιτυγχάνοντας τους στόχους και τις στρατηγικές, να εφαρμόζονται οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.
3. Να πετυχαίνει εξέχοντα επιχειρηματικά αποτελέσματα σαν αποτέλεσμα εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ και με τον τρόπο που αναφέρεται στο 1.

Οι συμμετέχοντες βαθμολογούνται σε μία κλίμακα 0 – 1000 βαθμών και για να κερδίσουν το βραβείο πρέπει να βαθμολογηθούν με μέσο όρο μεγαλύτερο από 700 βαθμούς στο πρώτο και τρίτο μέρος μαζί, στο δεύτερο και τέταρτο μέρος μαζί και κάθε επιχειρηματική μονάδα να έχει συγκεντρώσει, το λιγότερο, 500 βαθμούς. Παρόλα αυτά, εάν μία εταιρία κριθεί ότι συμπεριφέρεται κατά τρόπο «κοινωνικά ανήθικο», δεν λαμβάνει το βραβείο ανεξάρτητα από τη βαθμολογία που συγκέντρωσε. Τέλος, το βραβείο Deming δεν είναι ανταγωνιστικό, που σημαίνει ότι μπορεί να απονεμηθεί σε περισσότερες από μία εταιρίες που συγκεντρώνουν τις παραπάνω προϋποθέσεις.

3.5 Σύγκριση των Εθνικών Βραβείων Ποιότητας

Ο Laszlo (1996) ισχυρίζεται πως η σύγκριση των εθνικών βραβείων ποιότητας της Ιαπωνίας, της Ευρώπης και των ΗΠΑ αναδεικνύει μεγάλη ομοιότητα στο βασικό τους στόχο, που είναι η οικονομική βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και η ικανότητα ανταγωνισμού και επικράτησης στις παγκόσμιες αγορές. Επίσης υπάρχουν βασικές ομοιότητες στα κριτήρια αξιολόγησης, αφού κάθε ένα από τα βραβεία ποιότητας αποσκοπεί στην αναγνώριση επιτυχημένων προσεγγίσεων ΔΟΠ βασισμένες στην εστίαση των πελατών σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού που συνεπάγονται αυξημένη κερδοφορία και συνολικά επιχειρησιακά επιτεύγματα (Πίνακας 3.2). Οι Ghobadian και Woo (1996) προσθέτουν πως κοινό χαρακτηριστικό των βραβείων είναι ότι δεν

υπαγορεύουν την εφαρμογή κάποιων συγκεκριμένων μεθόδων ή εργαλείων για τη βελτίωση της ολικής ποιότητας, αλλά βασίζονται στις ακόλουθες φιλοσοφίες και αρχές διοίκησης:

- ☞ Ο καθένας μέσα σε έναν οργανισμό είναι υπεύθυνος για την ποιότητα αλλά αποτελεί καθήκον της ανώτατης ηγεσίας να δημιουργήσει το απαραίτητο περιβάλλον για την προώθηση της ολικής ποιότητας.
- ☞ Μόνο η ανώτατη διοίκηση μπορεί να επηρεάσει και να αλλάξει το σύστημα και για αυτό ο ρόλος της (στον καθορισμό στόχων και πολιτικών ποιότητας, στην εφαρμογή στόχων για το σχεδιασμό συστημάτων και διαδικασιών, στην προώθηση της αφύπνισης του οργανισμού σε θέματα ποιότητας και στην παροχή προτύπων ποιότητας), είναι καθοριστικός στην ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος ολικής ποιότητας.
- ☞ Εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον και εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας καθοδηγούμενων από τις υποδείξεις των πελατών – είναι απαραίτητο για μια εταιρία η οποία διοικείται με βάση τις αρχές της ΔΟΠ να συγκρίνει τις επιδόσεις και τις λειτουργίες της με αυτές των ανταγωνιστών και να εφαρμόζει τις απαραίτητες διαδικασίες που θα τη βοηθήσουν να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της.
- ☞ Υψηλά επίπεδα συμμετοχής από τους εργαζομένους και ομαδική εργασία – η επίτευξη υψηλών επιπέδων ποιότητας και στόχων απόδοσης απαιτεί ένα καλά υποκινημένο και συνεκτικό εργατικό δυναμικό.
- ☞ Η εκπαίδευση που στοχεύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αποτελεί για όλα τα βραβεία ακρογωνιαίο λίθο.
- ☞ Η έμφαση στη διοίκηση βάσει γεγονότων και όχι βάσει ενστίκτου, η οποία απαιτεί το σχεδιασμό ενός πληροφοριακού συστήματος που θα περιλαμβάνει ένα σύνολο από μετρήσιμους και αντικειμενικούς δείκτες σχετικούς με τον τρόπο με τον οποία η εταιρία παρέχει αξία στους πελάτες της.
- ☞ Σαφής κατανόηση των εσωτερικών διεργασιών – αυτοαξιολόγηση και όχι τυφλή υπακοή των προκαθορισμένων κριτηρίων. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη μιας διεξοδικής και συστηματικής κατανόησης όλων των εσωτερικών διεργασιών.

Πίνακας 3.2 : Σύγκριση των Εθνικών Βραβείων Ποιότητας (Laszlo, 1996)

	Ιαπωνία	ΗΠΑ	Ευρώπη
Ηγεσία	Πολιτική και διοίκηση	Ηγεσία	Κινητήριος δύναμη της ΔΟΠ
Σχεδιασμός	Παρόντα και μελλοντικά σχέδια	Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας	Πολιτική και στρατηγική
Πελάτες	Υπηρεσίες και σχέσεις με αυτούς	Ικανοποίηση πελατών	Ικανοποίηση πελατών
Εργαζόμενοι	Εργασία και προσωπικό	Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων	Απελευθέρωση όλων των ικανοτήτων τους
Διαδικασίες	Κατά μήκος όλης της εταιρίας	Διαχείριση διεργασιών	Συνεχής βελτίωση
Προμηθευτές	Σχέση με προμηθευτές	Ποιότητα προμηθευτών	Καθήκον της ηγεσίας
Αποτελέσματα	Κατορθώματα	Στην ποιότητα και στις λειτουργίες	Σε όλη την επιχείρηση

3.6 Χρήση των βραβείων ποιότητας ως κατευθυντήρια γραμμή για την εφαρμογή της ΔΟΠ

Τα εθνικά βραβεία ποιότητας δημοσιεύουν λεπτομερείς οδηγίες για τα κριτήριά τους και τις διαμοιράζουν σε μεγάλες ποσότητες στους οργανισμούς και για την ικανοποίηση των στόχων των αυτοαξιολόγησης και για τη χρήση στη διαδικασία συμπλήρωσης της αίτησης συμμετοχής στο αντίστοιχο βραβείο ποιότητας. Επίσης δημοσιεύουν και πραγματικές ιστορίες από παλιούς νικητές βραβείων ποιότητας για να χρησιμοποιηθούν ως παραδείγματα εφαρμογής της ΔΟΠ για άλλους οργανισμούς. (Laszlo, 1996).

Η δημοσιότητα και η αναφορά παλαιότερων νικητών βραβείων ποιότητας στοχεύουν όχι μόνο στην αναγνώριση των επιτευγμάτων αυτών των οργανισμών, αλλά και στην παροχή καθοδήγησης παγκόσμιας κλάσης σε άλλους οργανισμούς μέσα στη κοινωνία του κάθε έθνους, ώστε εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ να προάγουν τη θέση τους μέσα στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Συνεπώς, αν η επιλογή των νικητών δεν γίνεται βάσει των γνήσιων επιτυχιών τους που οφείλονται στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, παρέχεται λανθασμένο μήνυμα στους οργανισμούς.

Έχουν καταγραφεί πολλές περιπτώσεις παλαιότερων νικητών βραβείων ποιότητας που αντιμετώπισαν σοβαρά προβλήματα στα χρόνια που ακολούθησαν. Η εξήγηση που δόθηκε ήταν ότι η επιτυχία στη ΔΟΠ είτε οδήγησε τους οργανισμούς σε οικονομικά προβλήματα, είτε δεν εμπόδισε την εμφάνιση τέτοιων προβλημάτων. Μια πιο εξονυχιστική έρευνα όμως αυτών των περιπτώσεων δεν αποκαλύπτει την ύπαρξης σύνδεσης μεταξύ των οικονομικών ενός οργανισμού και την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Οι μάνατζερ, όταν αντιμετωπίζουν κρίσιμα προβλήματα, συνήθως αποκλίνουν από τη χρήση μεθόδων της ΔΟΠ με αποτέλεσμα να σκέφτονται, λανθασμένα βέβαια, ότι πρέπει να συγκεντρωθούν μόνο στην αντιμετώπιση των θεμάτων που επείγουν. Στην πραγματικότητα όμως, η συνεχόμενη εφαρμογή των μεθόδων της ΔΟΠ αυξάνει την κερδοφορία, σύμφωνα με μία από τις θεμελιώδεις αρχές της προσέγγισης της ΔΟΠ.

Μερικές φορές κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης, οι αξιολογητές αντιμετωπίζουν το δίλημμα ότι ακόμα και ο κορυφαίος συμμετέχοντας οργανισμός του έτους δεν προόδευσε επαρκώς αναφορικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ ώστε να κατακτήσει μία θέση παγκόσμιας κλίμακας για τα επιτεύγματά του. Τέτοιες καταστάσεις μπορεί να δημιουργήσουν μία επιφυλακτικότητα γύρω από την αξιοπιστία της ίδιας της διαδικασίας των βραβείων ποιότητας. Η μη ανακήρυξη νικητή σε ένα έτος μπορεί να θεωρηθεί αποθαρρυντικό για τους υπόλοιπους οργανισμούς σε μία τοπική κοινωνία. Ωστόσο, υπενθυμίζει επίσης ότι ο στόχος των βραβείων δεν είναι η ύπαρξη ενός διαγωνισμού για την ανάδειξη του καλύτερου τοπικού οργανισμού, αλλά η προώθηση της ανάγκης των οργανισμών να ανταγωνιστούν με άλλες επιχειρήσεις και να επιβιώσουν σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η χρήση των νικητών του παρελθόντος ως πρότυπα μοντέλα και η χρήση των κριτηρίων των εθνικών βραβείων ποιότητας ως λίστα ελέγχου της αυτοαξιολόγησης προωθείται συνεχώς και αποτελεί έναν από τους απώτερους στόχους των βραβείων ποιότητας.

Ωστόσο, είναι απαραίτητη η συνεχής υπενθύμιση του γεγονότος ότι η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ περιλαμβάνει πάντα και ένα βασικό συστατικό που είναι όμως μεταβλητό και μη προβλέψιμο – τους ανθρώπους. Εφόσον οι νοοτροπίες και οι σχέσεις των ανθρώπων αποτελούν ένα αναπόσπαστο

μέρος οποιασδήποτε προσέγγισης ΔΟΠ, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι κάθε εταιρία είναι διαφορετική εξαιτίας των ανθρώπων και της κουλτούρας της – ακόμα και σε διαφορετικά τμήματα μέσα στον ίδιο οργανισμό. Μία προσέγγιση που έχει προσαρμοστεί ανάλογα με την ιδιαιτερότητα του κάθε οργανισμού αποτελεί το βασικό στοιχείο για την επιτυχημένη χρησιμοποίηση των αρχών της ΔΟΠ μέσα σε αυτόν. Εξαιτίας των πολιτιστικών διαφορών, μία συγκεκριμένη εφαρμογή των μεθόδων της ΔΟΠ τείνει να διαφέρει ανάλογα με την τοποθεσία του οργανισμού. Τα παραδείγματα των επιτυχημένων εφαρμογών ΔΟΠ δεν πρέπει να αντιγράφονται και να ακολουθούνται κατά γράμμα σαν συνταγές, αλλά πρέπει να χρησιμοποιούνται για να αυξήσουν τη βάση της γνώσης αναφορικά με πρακτικές διαχείρισης ποιότητας. Πρέπει να επιλέγονται συγκεκριμένες μέθοδοι ανάλογα με τη συνάφεια και εφαρμοσιμότητά τους σχετικά με το είδος κάθε οργανισμού και την επιχειρησιακή κουλτούρα του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ BENCHMARKING (ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)

4.1 Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε αντιληπτό πως για να εφαρμοστούν οι βέλτιστες πρακτικές από έναν οργανισμό, να φτάσει δηλαδή στο επίπεδο της επιχειρηματικής αριστείας, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί τουλάχιστον ένα μοντέλο ή βραβείο ποιότητας ως μέσο αυτοαξιολόγησης. Ωστόσο η απλή αντιγραφή των μεθόδων και των διαδικασιών δε μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό, όπως εξάγεται και από τα κριτήρια όλων των βραβείων ποιότητας, είναι απαραίτητη και η παράλληλη εφαρμογή της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης, γνωστής ως benchmarking. Η συγκεκριμένη τεχνική είναι αυτή που παρέχει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να εξετάσουν τις πρακτικές άλλων επιτυχημένων οργανισμών, που έχουν ήδη αποδειχτεί βέλτιστες και αποτελεσματικές, να συγκρίνουν την παρούσα κατάσταση τους με την επιθυμητή και να ανακαλύψουν εξειδικευμένους τρόπους εφαρμογής των πρακτικών αυτών στο εσωτερικό των επιχειρήσεων τους. Συνοπτικά λοιπόν, το benchmarking είναι το εργαλείο που βοηθά στη σωστή και αποτελεσματική αξιοποίηση των βέλτιστων πρακτικών. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο λοιπόν παρουσιάζονται όλες οι πληροφορίες που θεωρούνται απαραίτητες για την πλήρη κατανόηση της έννοιας και της τεχνικής του benchmarking.

4.2 Ορισμοί – Εισαγωγή στην έννοια του benchmarking

Σύμφωνα με τον ορισμό του EFQM, με τον όρο benchmarking νοείται η συστηματική διαδικασία σύγκρισης της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και της απόδοσης ενός οργανισμού, με τους οργανισμούς που έχουν καλή πρακτική σε παγκόσμιο επίπεδο, με στόχο ο συγκεκριμένος οργανισμός να επιδιώξει να οδεύσει προς την επιχειρηματική τελειότητα.

Το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (APQC), καθορίζει ότι benchmarking είναι η διαδικασία ανεύρεσης, εκμάθησης και υιοθέτησης των ξεχωριστών εξαιρετικών πρακτικών και διαδικασιών, τις

οποίες εφαρμόζει οποιαδήποτε εταιρία, οπουδήποτε στον κόσμο, ώστε να βοηθηθεί κάθε οργανισμός να βελτιώσει της απόδοση του (www.apqc.org). Με το benchmarking συλλέγεται η «σιωπηρή» γνώση – η τεχνογνωσία, οι κρίσεις, οι απόψεις – που συχνά η ρητά καταγεγραμμένη γνώση δεν εμπεριέχει.

Οι Carpinetti και de Melo (2002) θεωρούν ότι ο πιο περιεκτικός ορισμός του benchmarking είναι αυτός που έδωσε το 1989 ο Rompert C. Camp ως μάνατζερ της εταιρίας Xerox Corporation, η οποία αποτελεί το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης συστηματικής εφαρμογής του benchmarking, ως επιχειρησιακό εργαλείο. Ο Camp λοιπόν όρισε την έννοια του benchmarking ως την διαδικασία εύρεσης των καλύτερων πρακτικών στο επιχειρηματικό πεδίο δράσης της επιχείρησης που εφαρμόζει την τεχνική, που οδηγούν στη βέλτιστη απόδοση.

Οι Bhutta και Huq (1999) επισημαίνουν πως το benchmarking δεν είναι απλά ανάλυση του ανταγωνισμού ή σύγκριση αριθμών, αλλά ούτε και κατασκοπία ή κλέψιμο. Είναι μία διαδικασία που προετοιμάζει το έδαφος σε μία επιχείρηση για την πραγματοποίηση δημιουργικών και καινοτόμων επιτευγμάτων. Το benchmarking είναι πρωτίστως ένα εργαλείο για βελτίωση, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της σύγκρισης με άλλους οργανισμούς οι οποίοι έχουν ήδη αναγνωριστεί ως οι καλύτεροι στον τομέα τους.

Η φιλοσοφία του benchmarking στηρίζεται στο ότι κάποιος θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα μειονεκτήματα του και να αποδέχεται το γεγονός ότι κάποιος άλλος μπορεί να κάνει καλύτερη δουλειά, να μαθαίνει με ποιον τρόπο συμβαίνει αυτό και να τέλος να εφαρμόζει αυτά που έμαθε στον δικό του οργανισμό. Βέβαια η εφαρμογή οποιασδήποτε βέλτιστης πρακτικής έχει αναγνωριστεί με τη συγκεκριμένη διαδικασία θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τους στόχους του οργανισμού, έτσι ώστε να προκύψουν εποικοδομητικά αποτελέσματα. Αυτή η νοοτροπία και η κουλτούρα θα πρέπει διαχυθεί πλήρως μέσα στον οργανισμό γιατί μόνο τότε θα μπορέσει αυτός ο οργανισμός να απολαύσει όλα τα πλεονεκτήματα της συγκριτικής αξιολόγησης. Η τεχνική του benchmarking απορροφά την εστίαση του οργανισμού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του και συχνά ανοίγει το δρόμο για την επαναστατική σκέψη, που θα κάνει την αλλαγή. Έτσι ο οργανισμός που το εφαρμόζει εστιάζει στη μελέτη του εξωτερικού του

περιβάλλοντος, στη μελέτη δηλαδή των πράξεων των ανταγωνιστών. Αυτοί που επιβιώνουν είναι οι καλύτεροι για αυτό δεν θα πρέπει μια τέτοια τεχνική να διεξάγεται με προχειρότητα.

4.2.1 Ορισμός Βέλτιστης Πρακτικής

Το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (APQC) (www.apqc.org) επισημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποια πρακτική που μπορεί να χαρακτηριστεί με απόλυτη βεβαιότητα ως «βέλτιστη πρακτική», γιατί είναι μάλλον απίθανο να αποδειχθεί βέλτιστη για όλες τις περιπτώσεις. Παρόλα αυτά τονίζει ότι με τον όρο «βέλτιστες» νοούνται «εκείνες οι πρακτικές οι οποίες έχουν αποδειχθεί ότι παράγουν βέλιστα αποτελέσματα, έχουν καθοριστεί μέσω μία συστηματικής διαδικασίας και έχουν κριθεί υποδειγματικές, καλές ή επιτυχώς αποδεδειγμένες. Αυτές οι βέλτιστες πρακτικές θα πρέπει στη συνέχεια να προσαρμοστούν ανάλογα ώστε να εναρμονιστούν με τα χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού που θα τις χρησιμοποιήσει».

Οι Jarrar και Zairi (2000) παρουσίασαν τον ορισμό της βέλτιστης πρακτικής, αφού προηγουμένως διευκρίνισαν την έννοια της «καλής ιδέας» και της «καλής πρακτικής». Έτσι έχουμε τους παρακάτω ορισμούς:

- *Καλή ιδέα (μη αποδεδειγμένη)* : δεν έχει ακόμα επαληθευθεί με δεδομένα αλλά υπάρχει η αίσθηση ότι είναι σωστή και εφαρμόσιμη. Πιθανότητα να έχει κάποια θετική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης, αλλά απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση και ανάλυση. Αν επαληθευθεί με δεδομένα, μπορεί να είναι υποψήφια για εφαρμογή μέσα στον οργανισμό.
- *Καλή πρακτική* : τεχνική, μεθοδολογία, διαδικασία ή διεργασία η οποία έχει εφαρμοστεί και έχει βελτιώσει τα επιχειρησιακά αποτελέσματα μέσα σε έναν οργανισμό (ικανοποιώντας κάποια στοιχεία των αναγκών των πελατών και όλων των εμπλεκόμενων). Έχει ήδη επαληθευθεί από δεδομένα που συλλέχθηκαν από τον οργανισμό.
- *«Αποδεδειγμένα» βέλτιστη πρακτική*: μία καλή πρακτική η οποία έχει ξεκαθαριστεί ότι είναι η καλύτερη προσέγγιση για πολλούς

οργανισμούς, με βάση την ανάλυση των δεδομένων της απόδοσης της διαδικασίας που αφορά.

4.2.2 Είδη benchmarking

Στην πλειοψηφία της βιβλιογραφίας αναφέρονται τέσσερα είδη benchmarking. Από τα άρθρα λοιπόν των Freytag και Hollensen (2001) και Capinetti και de Melo (2002) οι κυριότεροι τύποι του benchmarking είναι:

- A. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ (INTERNAL) BENCHMARKING:** η σύγκριση και ο έλεγχος ανταγωνιστικότητας γίνεται ενδοεπιχειρησιακά, δηλαδή εξετάζονται δεδομένα σε σχέση με τα αντίστοιχα τους σε άλλο τμήμα / υποκατάστημα του οργανισμού. Είναι ίσως η πιο απλή μορφή benchmarking εφόσον οι περισσότερες εταιρίες έχουν πανομοιότυπες λειτουργίες μέσα στις διάφορες επιχειρηματικές τους μονάδες. Το βασικό πλεονέκτημα του εσωτερικού benchmarking είναι η εύκολη συλλογή και ανταλλαγή δεδομένων μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, όπου δεν τίθεται θέμα απόκρυψης πληροφοριών.
- B. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ (FUNCTIONAL) BENCHMARKING:** σε αυτήν την περίπτωση μετράται η απόδοση των επιλεγμένων λειτουργιών μιας εταιρίας (π.χ. αποθήκευση, διανομή, μάρκετινγκ) και συγκρίνονται με τις αντίστοιχες αποδόσεις των καλύτερων επιχειρήσεων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Πολλοί βιομηχανικοί κλάδοι ή ομάδες δημοσιοποιούν συγκριτικά δεδομένα ιδιωτικά (μόνο για μέλη των ομάδων) ή δημοσίως ή ακόμα και με τους δύο τρόπους. Όσοι συνεργάζονται για τη διενέργεια του benchmarking, συνήθως μοιράζονται κάποια κοινά τεχνολογικά και εμπορικά χαρακτηριστικά. Επειδή δεν εμπλέκονται άμεσοι ανταγωνιστές, οι συνεργάτες είναι πιο πρόθυμοι να συνεισφέρουν στην έρευνα και να διαμοιράσουν πληροφορίες. Οι ηγέτες όμως κάποιων κλάδων επειδή λαμβάνουν υπερβολικό όγκο αιτήσεων με στόχο να γίνουν αντικείμενο ανταγωνιστικής σύγκρισης, συχνά μπορεί να εμφανίζονται απρόθυμοι να συμμετάσχουν σε τέτοιες διαδικασίες.
- C. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ (COMPETITIVE) BENCHMARKING:** η σύγκριση γίνεται με συγκεκριμένα προϊόντα, παραγωγικές ή διοικητικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από τους άμεσους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Στον

τύπο αυτό του benchmarking μπορεί να συμμετέχουν περισσότερες από μία επιχειρήσεις του ίδιου τομέα. Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε οι έλεγχοι να γίνονται σε συγκρίσιμα μεγέθη. Επίσης, εξαιτίας του ανταγωνισμού, η λήψη πληροφοριών συχνά είναι δύσκολη και για αυτό το λόγο γίνεται συνήθως από κάποιον εξωτερικό φορέα ο οποίος κρατά την εμπιστευτικότητα και πιθανό την ανωνυμία του εταίρου. Στην περίπτωση της άμεσης συνεργασίας ανταγωνιστών κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η υπογραφή συμφωνητικού από τους εταίρους.

D. ΓΕΝΙΚΟ (GENERIC) BENCHMARKING: εδώ, παρόμοιες διαδικασίες σε ανόμοιες επιχειρήσεις άλλων κλάδων γίνονται αντικείμενο benchmarking. Αν και ο τύπος αυτός θεωρείται αρκετά αποτελεσματικός είναι δύσκολο να εφαρμοστεί. Το γενικό benchmarking απαιτεί διευρυμένη αντίληψη ολόκληρης της διαδικασίας και πλήρη κατανόηση των διεργασιών,. Το γενικό benchmarking αποτελεί την ευρύτερη εφαρμογή του λειτουργικού ωστόσο δεν περιορίζεται όσον αφορά τη βιομηχανική δομή ή τον κλάδο που θα επιλεγεί.

Εκτός από τα κύρια προαναφερθέντα είδη ο Τσιότρας (2002) και οι Bhutta και Huq (1999) αναφέρουν και τις παρακάτω μορφές του benchmarking:

- **PROCESS BENCHMARKING:** αποσκοπεί στον εντοπισμό των πιο αποτελεσματικών πρακτικών που εφαρμόζονται σε τμήματα ή εταιρίες που εκτελούν παρόμοιες λειτουργίες. Το benchmarking διαδικασίας, όπως αποδίδεται ο όρος στα ελληνικά, συντελεί σε σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας, όταν εφαρμόζεται σε ζωτικές διαδικασίες όπου τα αποτελέσματα μπορεί να προκαλέσουν άμεση μείωση κόστους και αύξηση κερδοφορίας.
- **PERFORMANCE BENCHMARKING:** επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εκτιμήσουν τη θέση τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό μέσα από συγκρίσεις των προϊόντων που παράγουν και των υπηρεσιών που παρέχουν. Οι συγκρίσεις αφορούν κυρίως στοιχεία κόστους παραγωγής, τιμών, ποιότητας κ.ά. .
- **STRATEGIC BENCHMARKING:** στον τύπο αυτό εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο ασκείται ο ανταγωνισμός από άλλες επιχειρήσεις και στοχεύει

στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά. Ο έλεγχος γίνεται κυρίως σε επιχειρήσεις οι οποίες προέρχονται από άλλους παραγωγικούς κλάδους που διακρίνονται για την επιτυχημένη στρατηγική τους, γιατί επιδιώκεται βασικά η εισαγωγή νέων ιδεών από άλλους τομείς. Συνήθως απαιτείται σημαντική επένδυση πόρων για την εφαρμογή των ενεργειών αλλαγής της στρατηγικής που κρίνονται απαραίτητες (όπως είσοδος σε νέες αγορές, επέκταση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων), τα αποτελέσματα όμως είναι μακροχρόνια.

Στο σημείο αυτό, κρίνεται χρήσιμο να παρατεθεί ο παρακάτω πίνακας, ο οποίος παρουσιάζει εν συντομία και περιεκτικά την σύγκριση μεταξύ του benchmarking μέσα σε ένα κλάδο και του benchmarking εκτός αυτού:

Πίνακας 4.1 : Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του benchmarking μέσα σε ένα κλάδο και εκτός αυτού (Freytag και Hollensen , 2001)

Benchmarking μέσα στον κλάδο	Benchmarking εκτός κλάδου
<u>Πλεονεκτήματα:</u> η ομοιότητα της κατάστασης του ανταγωνισμού διευκολύνει τη μεταφορά των εμπειριών	<u>Πλεονεκτήματα:</u> μεγαλύτερη έμπνευση
<u>Μειονεκτήματα:</u> η αντίληψη της ανταγωνιστικής κατάστασης δεν είναι καθόλου ευρεία , γεγονός που δυσχεραίνει αυτές τις επιχειρήσεις να προπορευτούν των ανταγωνιστών	<u>Μειονεκτήματα:</u> 1)η μεταφορά εμπειριών μεταξύ διαφορετικών κλάδων είναι αρκετά δύσκολη, 2) εξαλείφεται η εστίαση στα προφανή προβλήματα του οργανισμού

4.3 Σύνδεση ΔΟΠ με benchmarking

Σε έναν οργανισμό που εφαρμόζει τις αρχές της ΔΟΠ, η κουλτούρα είναι εστιασμένη στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών ώστε να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο οι ανάγκες των εξωτερικών και

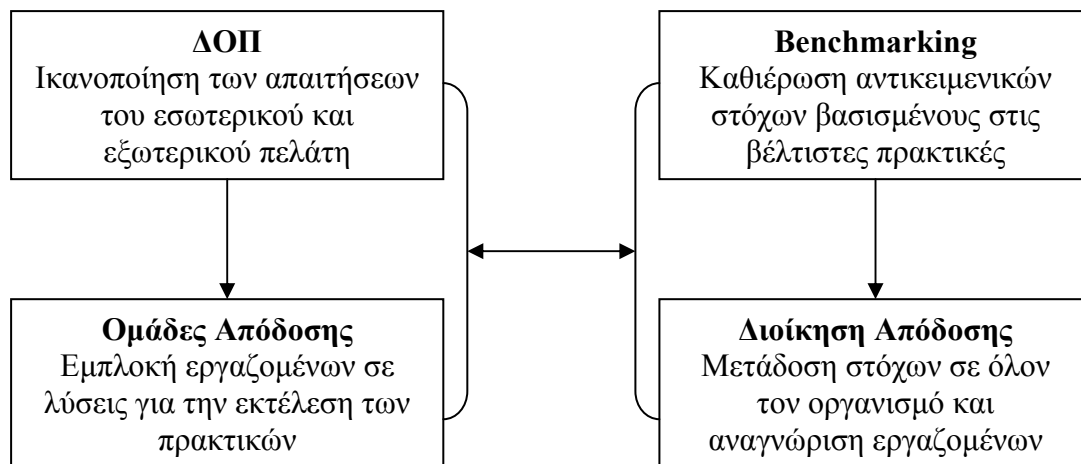
εσωτερικών πελατών. Η πλήρης ικανοποίηση των πελατών είναι ο απώτερος στόχος και γι' αυτό οι στρατηγικές και οι πολιτικές προσδιορίζονται εξολοκλήρου από τις ανάγκες της αγοράς. Ως αποτέλεσμα, οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες σε αυτόν τον οργανισμό κατευθύνονται προς την βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων που πραγματικά προσθέτουν αξία στον πελάτη.

Όπως διατύπωσαν οι Zairi και Hutton (1995) το benchmarking προσθέτει μία εξωτερική προοπτική σε έναν οργανισμό ολικής ποιότητας. Εξασφαλίζει ότι ο τροχός της συνεχούς βελτίωσης γυρίζει προς την σωστή κατεύθυνση, δηλαδή προς την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ανταγωνιστικότητας. Οι δεσμοί μεταξύ της ΔΟΠ και του benchmarking απεικονίζονται στο Σχήμα 4.1.

Ο Zairi (1998) επανειλημμένα τονίζει ότι οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη το benchmarking για να αποκτήσουν μία ολοκληρωμένη αντίληψη του εξωτερικού περιβάλλοντος, να θέσουν στόχους συγκεκριμένης απόδοσης και να εξασφαλίσουν την σωστή ανταπόκριση στις ανάγκες όλων των εμπλεκομένων.

Η ενοποίηση της διοίκησης ολικής ποιότητας, της μέτρησης της απόδοσης και του benchmarking περιλαμβάνει όλα τα ουσιώδη στοιχεία της ανταγωνιστικότητας. Εγκαθιδρύει μία κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, παρέχει εξωτερική προοπτική και ενθαρρύνει την απελευθέρωση της ενέργειας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων ενός οργανισμού. Αυτή η ενοποίηση λαμβάνει υπόψη «τη φωνή του πελάτη», προσπαθώντας να προσδιορίζει τις παρούσες και τις μελλοντικές απαιτήσεις του και «τη φωνή των διαδικασιών», καθιστώντας ικανό τον οργανισμό να ανταποκριθεί σε αυτές τις απαιτήσεις. Παράλληλα με την προσθήκη της ενημερότητας για το εξωτερικό περιβάλλον, το benchmarking εξασφαλίζει ότι κάθε διαδικασία είναι τουλάχιστον ανταγωνιστική. Οδηγεί έναν οργανισμό από τη συνεχή βελτίωση στη συνεχή μάθηση.

Σχήμα 4.1 : Οι σύνδεσμοι μεταξύ του benchmarking και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Zairi και Hutton ,1995)

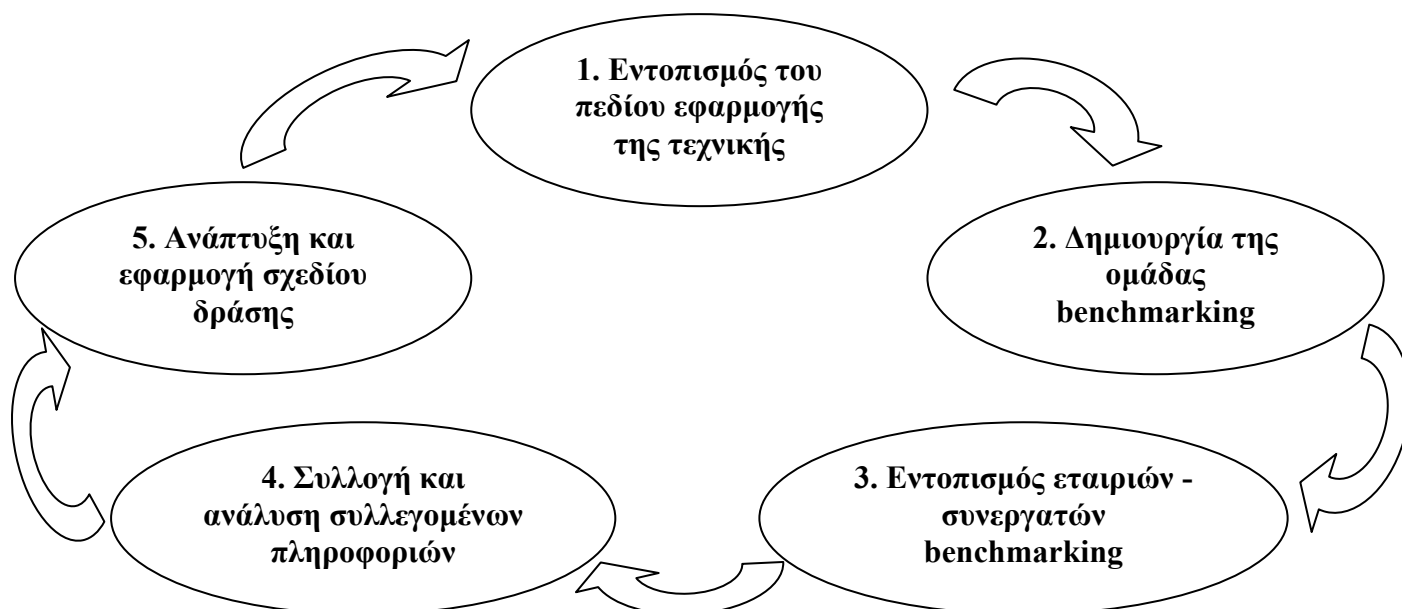


4.4 Διαδικασία benchmarking

Οι Bhutta και Huq (1999) αναφέρουν πως το benchmarking αποτελεί μία συνεχή διαδικασία και ακολουθεί το κύκλο PDCA του Deming (Plan, Do, Check, Act - Σχεδιάσε, Κάνε, Έλεγξε, Πράξε). Το στάδιο “Plan” εστιάζει στις διάφορες πρωταρχικές και βασικές αποφάσεις, όπως είναι η επιλογή των λειτουργιών ή διαδικασιών που θα γίνουν αντικείμενο benchmarking και ο τύπος της έρευνας του benchmarking που θα εφαρμοστεί. Στο στάδιο “Do”, ο οργανισμός ασχολείται με την αυτό-έρευνα του ώστε να αξιολογήσει τις επιλεγμένες διαδικασίες βάσει μετρήσεων και καταγεγραμμένες επιχειρηματικές πρακτικές. Επίσης συλλέγονται δεδομένα και για την εταιρία που θα αποτελέσει το μέτρο σύγκρισης του οργανισμού (benchmarking partner). Το στάδιο “Check” αναφέρεται στη σύγκριση των ευρημάτων με τη χρήση μίας ανάλυσης του χάσματος μεταξύ της επιχείρησης αποδέκτη και των συνεργατών της ώστε να διαπιστωθεί αν το «χάσμα / κενό» που υπάρχει είναι θετικό ή αρνητικό. Το τελευταίο στάδιο “Act” αναφέρεται στην εφαρμογή των σχεδίων δράσης είτε για να εξαλειφθούν τα αρνητικά χάσματα είτε για να διατηρηθεί η θετική θέση της εταιρίας. Μία θεμελιώδης αξιολόγηση της διαδικασίας αποκαλύπτει την ύπαρξη πέντε βασικών βημάτων της διαδικασίας του benchmarking που συνδέονται μεταξύ τους σαν τις ακτίνες

του τροχού και για αυτό η διαδικασία ονομάζεται ο τροχός του benchmarking (Σχήμα 4.2) .

Σχήμα 4.2 : Ο τροχός / διαδικασία του benchmarking



Έχοντας στο νου τον παραπάνω τροχό του benchmarking, θα περιγραφεί το βασικό περιεχόμενο της διαδικασίας του benchmarking:

Βήμα 1: Σχεδιασμός της έρευνας. Οι ηγετικές ομάδες όλη της επιχείρησης ή τμημάτων αυτής αποφασίζουν τυπικά ποιο θα είναι το αντικείμενο του benchmarking, αν και μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ειδικές ομάδες για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού. Σε κάθε περίπτωση πάντως, η απόφαση για το ποια λειτουργία ή διαδικασία θα γίνει αντικείμενο benchmarking πρέπει να λαμβάνεται βάσει των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας του οργανισμού – δηλαδή ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέγει διαδικασίες συμμορφούμενες με τη στρατηγική που έχει χαράξει ο οργανισμός.

Βήμα 2: Δημιουργία της ομάδας συγκριτικής αξιολόγησης του οργανισμού. Για την εφαρμογή της τεχνικής είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας ομάδας εντός του οργανισμού, κατάλληλα εκπαιδευμένης για τη διεξαγωγή της συνολικής διαδικασίας. Επίσης είναι απαραίτητος ο καθορισμός του επικεφαλής και των μελών της ομάδας καθώς και των καθηκόντων τους. Στη συνέχεια η ομάδα καθορίζει τις διαδικασίες που θα γίνουν αντικείμενο benchmarking.

Βήμα 3: Εντοπισμός των επιχειρήσεων – συνεργατών που θα χρησιμοποιηθούν ως μέσο σύγκρισης. Η ομάδα στη συνέχεια καθορίζει τους

εν δυνάμει συνεργάτες – οργανισμούς που θεωρούνται ως «οι καλύτεροι στην κατηγορία τους» παγκοσμίως. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να είναι ανταγωνιστικές, αν και τις περισσότερες φορές επιλέγονται μη ανταγωνιστές από τον ίδιο κλάδο. Οι υποψήφιας εταιρίες προσκαλούνται να συμμετέχουν στη διαδικασία και συνάπτονται συμφωνίες για τις πληροφορίες που θα διαμοιραστούν και για το πώς αυτές θα χρησιμοποιηθούν.

Βήμα 4: Συλλογή και ανάλυση πληροφοριών. Το βήμα αυτό αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας του benchmarking. Τα δεδομένα δεν συλλέγονται απλά, αλλά και επεξεργάζονται και μετατρέπονται σε πληροφορίες για να συγκριθούν με αυτά του οργανισμού. Ο σκοπός της συλλογής δεδομένων δεν έχει να κάνει απλά με τον εντοπισμό των εταιριών που υπερέχουν σε κάποιες διαδικασίες αλλά αφορά τον εντοπισμό του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνονται οι βέλτιστες πρακτικές. Μόνο αν κατανοήσει τις αποκλίσεις των διαδικασιών στις διάφορες επιχειρήσεις και των προϋποθέσεων (enablers) της ανώτερης απόδοσης, μπορεί ένας οργανισμός να καθορίσει στρατηγικές που θα οδηγήσουν στην πραγματική βελτίωση.

Βήμα 5: Προσαρμογή και βελτίωση. Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας περιλαμβάνει την προσαρμογή στις βέλτιστες πρακτικές άλλων επιχειρήσεων και την εφαρμογή συγκεκριμένων βελτιώσεων. Η προσαρμογή στις βέλτιστες πρακτικές δεν θα πρέπει να συγχέεται με την αντιγραφή αυτών. Οι βέλτιστες πρακτικές θα πρέπει να προσαρμοστούν ανάλογα με την κουλτούρα, την τεχνολογία και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης. Τέλος, θα πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης καθώς και οι πόροι που θα απαιτηθούν για την υλοποίηση αυτών.

4.5 Οφέλη –αποτελέσματα

Όπως τονίζουν ο Hill (2000) και οι Godfrey (1999) στα αντίστοιχα άρθρα τους η τεχνική του benchmarking προσφέρει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα και οφέλη στις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν :

- Επισημαίνει πεδία πρακτικής και επιδόσεων που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και βελτίωση.
- Εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία στο σύνολο των συμμετεχόντων επιχειρήσεων.

- ☑ Καταγράφει την πραγματική θέση της εταιρίας απέναντι στις υπόλοιπες, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό την εταιρία να εντείνει την οργανωτικής της προσπάθεια για αλλαγές και ανάπτυξη σχεδίων πράξης.
- ☑ Συμβάλλει στη μέτρηση της τρέχουσας πραγματικής απόδοσης της εταιρίας.
- ☑ Αποτρέπει την εκ νέου ανακάλυψη του τροχού μειώνοντας την αναπαραγωγή άσκοπων εργασιών: για ποιο λόγο να επενδύσει κανείς χρόνο και χρήμα για κάτι που μπορεί να το έχει ήδη κάνει κάποιος άλλος, και μάλιστα τις περισσότερες φορές καλύτερα, φτηνότερα και γρηγορότερα;
- ☑ Επιταχύνει τη διαδικασία αλλαγών και ανασυγκρότησης:
 - χρησιμοποιώντας δοκιμασμένες και ενδεδειγμένες πρακτικές,
 - πείθοντας τους αμφισβητίες όταν διαπιστώνουν ότι φέρνει αποτελέσματα,
 - αντιμετωπίζοντας την αδράνεια και την αδιαφορία και δημιουργώντας ένα αίσθημα επιτακτικής ανάγκης για δράση, όταν εμφανίζονται μεγάλα χάσματα απόδοσης.
- ☑ Οδηγεί σε απεγκλωβισμό των ιδεών αναζητώντας τρόπους βελτίωσης πέρα από το χώρο της συγκεκριμένης επιχείρησης.
- ☑ Αναγκάζει τους οργανισμούς να εξετάσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες, το οποίο οδηγεί συχνά σε βελτιώσεις στο εσωτερικό της διαδικασίας, αλλά και σε αυτή καθαυτή την διαδικασία.
- ☑ Αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχημένης εφαρμογής, διότι συνεπάγεται την συμμετοχή των κατόχων της διαδικασίας.
- ☑ Καθιστά δυνατό τον εύκολο εντοπισμό άλλων εταιριών και/ή οργανισμών που εφαρμόζουν διαδικασίες οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερες επιδόσεις και στη συνέχεια προωθεί τη υιοθέτηση των παραπάνω διαδικασιών.

4.6 Προβλήματα – περιορισμοί –παγίδες

Οι De Toro (1995) και Freytag και Hollensen (2001) επισημαίνουν στα αντίστοιχα άρθρα τους πως, μολονότι σήμερα το benchmarking αποτελεί για τους περισσότερους οργανισμούς αναγκαιότητα για να παραμείνουν

ανταγωνιστικοί, συμβαίνει συχνά να υπάρχουν ορισμένες παρανοήσεις ή περιορισμοί που εμποδίζουν την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων. Τα συνηθέστερα λοιπόν «λάθη» ή περιορισμοί του benchmarking είναι:

- Η υπερβολική εστίαση των επιχειρήσεων σε νούμερα ή μετρήσεις αποδόσεων και όχι στις διαδικασίες που παράγουν τα επιθυμητά ή όχι αποτελέσματα.
- Η αυτούσια μίμηση των ανταγωνιστών που οδηγεί στην απόκτηση προσωρινού και όχι ουσιαστικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η δυσκολία απόκτησης των χρήσιμων και απαραίτητων πληροφοριών από τους ανταγωνιστές εξαιτίας του χρόνου και των χρημάτων που απαιτούνται και της διστακτικότητας των ανταγωνιστών να διαμοιράσουν τα «μυστικά» της επιτυχίας τους.
- Η έλλειψη δέσμευσης από την πλευρά της ηγεσίας και η επιμονή τους για ταχεία και άμεση επίτευξη αποτελεσμάτων, που δεν επιτρέπουν τη σωστή εφαρμογή της τεχνικής.
- Η ανάθεση υπερβολικού φόρτου εργασίας στα μέλη των ομάδων του benchmarking που οδηγεί στην εξάντλησή τους και στη δημιουργία μη αναμενόμενων λαθών.
- Η διακοπή της διαδικασίας του benchmarking μόλις εμφανιστούν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα οδηγεί στη μη εκπλήρωση των μακροχρόνιων στόχων.
- Οι διαφορές στην κουλτούρα και στη νοοτροπία ανάμεσα στους οργανισμούς που συνεργάζονται για την εφαρμογή της τεχνικής προκαλεί σημαντικά προβλήματα στην αποτελεσματική μεταφορά των βέλτιστων πρακτικών.
- Η χρησιμοποίηση του benchmarking ως μεμονωμένου εργαλείου και όχι ως εργαλείου της διοίκησης ολικής ποιότητας δεν προσθέτει τη μέγιστη αξία στην επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1 Σκοπός της Έρευνας

Η έρευνα που διενεργήθηκε στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας και παρουσιάζεται σε αυτό το κεφάλαιο αποσκοπεί στη μελέτη των ελληνικών επιχειρήσεων που ανήκουν σε κάποιο από τα τρία επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας που έχει καθιερώσει ο EFQM. Στόχος είναι να διερευνηθεί ο ακριβής βαθμός αριστείας στον οποίο έχουν φτάσει αυτές οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή όλων των βασικών αρχών της ΔΟΠ, να παρουσιαστούν τα δυνατά σημεία τους καθώς και να εντοπιστούν οι προβληματικές περιοχές. Η παρακάτω έρευνα γενικά αποτελεί ένα εργαλείο για να διαπιστωθεί η συμβολή των Μοντέλων ή Βραβείων Ποιότητας στην επίτευξη της επιχειρησιακής τελειότητας.

5.2 Ανάπτυξη – Ανάλυση Ερωτηματολογίου Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο, που παρουσιάζεται στο Παράρτημα Γ, σχεδιάστηκε για τη διενέργεια της παρούσας έρευνας και αποτελείται από δύο ενότητες : στην πρώτη παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (αντικείμενο εταιρίας, αριθμός εργαζομένων, βαθμός ενημέρωσης σε θέματα σχετικά με την ποιότητα κ.ά.) και στη δεύτερη διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι εταιρίες εφαρμόζουν τη ΔΟΠ, τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (key success factors) και αξιολογούν την επιχειρησιακή τελειότητα με την παρουσίαση μιας σειράς ερωτήσεων που αποσκοπούν στη μέτρηση της απόδοσης διαφόρων περιοχών ΔΟΠ μιας εταιρίας (π.χ. ηγεσία, συνεχής βελτίωση).

Οι ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας βασίζονται στο Μοντέλο Επιχειρησιακής Τελειότητας που ανέπτυξε ο Kanji το 2002, το οποίο παρουσιάστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε το συγκεκριμένο Μοντέλο Επιχειρησιακής Τελειότητας είναι ότι παρέχει τη δυνατότητα μέτρησης των διαδικασιών της διοίκησης ολικής ποιότητας σε οργανισμούς ποικίλων αντικειμένων, ενώ παράλληλα είναι απλό, πλήρες και κατανοητό.

Οι ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας λοιπόν έχουν ταξινομηθεί με βάση τις 6 βασικές ομάδες (ηγεσία, ικανοποίηση του πελάτη, διοίκηση βάσει γεγονότων, διοίκηση βασισμένη στα άτομα, συνεχής βελτίωση και επιχειρησιακή τελειότητα) και τις 8 υποομάδες των αρχών του προαναφερόμενου μοντέλου (κάθε ομάδα ή υποομάδα ερωτήσεων αντιστοιχεί και σε ένα πλαίσιο του Σχήματος 2.1).

Έτσι, η πρώτη ομάδα ερωτήσεων αφορά το θεμελιώδη παράγοντα *Ηγεσία* και αναπτύχθηκε με στόχο να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο η ανώτατη διοίκηση εμπλέκεται στη διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης της ποιότητας και συντελεί στην προώθηση της συνεχούς βελτίωσης κατά μήκος ολόκληρου του οργανισμού.

Οι ερωτήσεις της δεύτερης ομάδας αφορούν στην *Ικανοποίηση των Πελατών* και διερευνούν σε ποιο βαθμό η εταιρία εστιάζει στην παρακολούθηση των προσδοκιών και των προτιμήσεων των πελατών και την πλήρη ικανοποίησή τους. Η ομάδα αυτή στη συνέχεια υποδιαιρείται στις υποομάδες ερωτήσεων που σχετίζονται με την *Ικανοποίηση Εξωτερικού Πελάτη* και την *Ικανοποίηση Εσωτερικού Πελάτη* και μελετούν την ύπαρξη πόρων, μεθόδων και καναλιών επικοινωνίας για την παρακολούθηση των δεδομένων που σχετίζονται με τους εσωτερικούς (εργαζόμενους ή προμηθευτές) και τους εξωτερικούς πελάτες.

Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων σχετίζεται με την αρχή *Διοίκηση βάσει Γεγονότων* και εξετάζει κατά πόσο υπάρχουν συστήματα μέτρησης απόδοσης και αν αυτά χρησιμοποιούνται σωστά. Η ομάδα αυτή αποτελείται από δύο ακόμα υποομάδες ερωτήσεων. Η πρώτη, που ονομάζεται *Όλες οι εργασίες Αποτελούν Διαδικασίες*, στοχεύει στον εντοπισμό του βαθμού στον οποίο οι εταιρίες εφαρμόζουν καλά διαμορφωμένες διαδικασίες στα τμήματα ποιότητας, ανθρωπίνων πόρων και παραγωγής. Η δεύτερη, που ονομάζεται *Μέτρηση*, μελετά την ύπαρξη μεθόδων ή δεικτών μέτρησης της απόδοσης της εταιρίας και των προμηθευτών της καθώς και τη διενέργεια συγκριτικής αξιολόγησης αυτών των δεικτών με τους αντίστοιχους των ανταγωνιστών.

Η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων με τίτλο *Διοίκηση Βασισμένη στα Άτομα* καθώς και οι υποομάδες της, *Ομαδική Εργασία* και *Τα Άτομα Δημιουργούν την Ποιότητα*, αφορούν κυρίως στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Έτσι, στις τρεις αυτές ομάδες

ερωτήσεων διερευνάται σε τι βαθμό το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων θέτει στόχους ποιότητας και οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν διαδικασίες επίλυσης και βελτίωσης των προβλημάτων. Επίσης μελετάται και ο βαθμός στον οποίο παρέχονται στους εργαζομένους τα κατάλληλα μέσα για την ενδυνάμωση τους και την προαγωγή των δυνατοτήτων τους.

Η πέμπτη ομάδα ερωτήσεων αφορά την αρχή της ΔΟΠ *Συνεχή Βελτίωση* και μαζί με τις υποομάδες της, *Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης* και *Πρόληψη*, εξετάζει σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται και αναπτύσσονται οι συγκεκριμένες φιλοσοφίες διοίκησης.

Η έκτη και τελευταία ομάδα ερωτήσεων αφορά το μέγεθος των αποτελεσμάτων των εταιριών, τα οποία δείχνουν κατά πόσο αυτές αγγίζουν την *Επιχειρησιακή Τελειότητα*. Οι δείκτες της συγκεκριμένης ομάδας σχετίζονται με την οικονομική απόδοση, την πελατειακή ζήτηση, το βαθμό ικανοποίησης και διατήρησης των εργαζομένων και των πελατών καθώς και με το βαθμό επίτευξης των γενικών στόχων ποιότητας.

5.3 Δείγμα – Χαρακτηριστικά Δείγματος

Το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες είτε έχουν αποκτήσει το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας είτε ανήκουν στα δύο κατώτερα επίπεδα που έχει θεσπίσει ο EFQM – Αναγνώριση ή Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία.

Από τις συνολικά 27 ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες κατέχουν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας 7 επιχειρήσεις. Σε αυτές τις επιχειρήσεις εστάλη το ερωτηματολόγιο μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και είχε ως αποδέκτη τον υπεύθυνο ποιότητας κάθε επιχείρησης. Το αντικείμενο των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνα μας ποικίλει. Συγκεκριμένα στην έρευνα συμμετείχαν 2 εταιρίες τροφίμων και ποτών, ένας τραπεζικός όμιλος, ένα πολυκατάστημα, μία φαρμακοβιομηχανία, μία εταιρία ηλεκτρονικών και μία χημικών. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης, αναφορικά με τον αριθμό εργαζομένων που απασχολεί, τα τμήματα όπου εφαρμόζει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και την πιστοποίηση της κατά τα πρότυπα ISO 9000:2000.

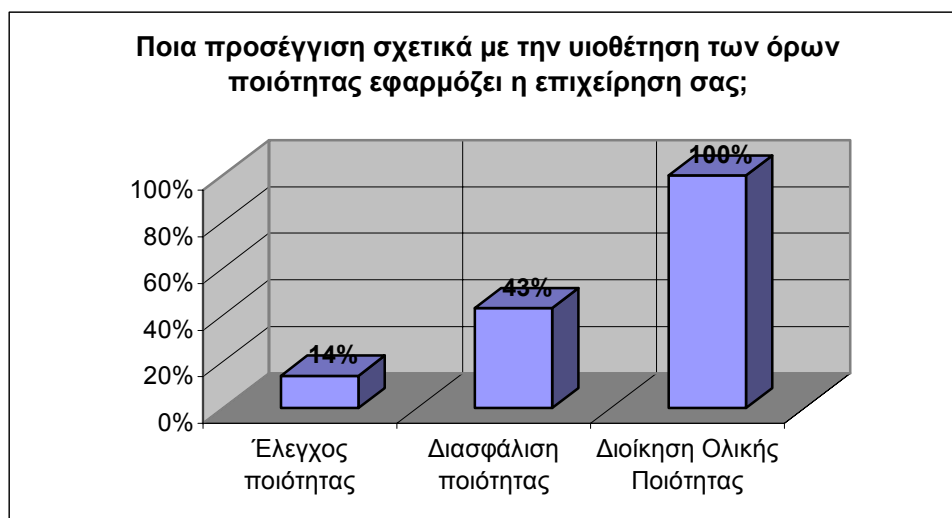
Πίνακας 5.1: Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα

Αντικείμενο	Αριθμός εργαζομένων	Πεδίο εφαρμογής ΔΟΠ	Πιστοποίηση με ISO 9000:2000
Ηλεκτρονικά	50 - 100	Σε όλη την επιχ/ση	ΝΑΙ
Φαρμακοβιομηχανία	50 - 100	Σε όλη την επιχ/ση	ΝΑΙ
Εταιρία ποτών & τροφίμων	100 - 300	Παραγωγή - Αποθήκη	ΝΑΙ
Εταιρία τροφίμων	300 και πάνω	Σε όλη την επιχ/ση	ΝΑΙ
Εταιρία χημικών	300 και πάνω	Παραγωγή - Αποθήκη	ΝΑΙ
Τραπεζικός Όμιλος	300 και πάνω	Εξυπηρέτηση Πελατών	ΟΧΙ
Πολυκατάστημα	300 και πάνω	Σε όλη την επιχ/ση	ΝΑΙ

Παρατηρείται λοιπόν ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα μας μπορούν να χαρακτηριστούν ως «μεγάλες», αφού σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50%, απασχολούν περισσότερους από 300 εργαζομένους. Επίσης 4 από τις 7 επιχειρήσεις (ποσοστό 57%) εφαρμόζει τη ΔΟΠ σε όλη την επιχείρηση, 2 εταιρίες (ποσοστό 29%) αναπτύσσουν τη συγκεκριμένη φιλοσοφία στα τμήματα της παραγωγής και της αποθήκης, ενώ μία (ποσοστό 14%) μόνο στο τμήμα της εξυπηρέτησης πελατών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μόνο μία επιχείρηση δεν έχει πιστοποιηθεί σε κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας (ISO), ενώ οι υπόλοιπες έξι έχουν πιστοποιηθεί με την τελευταία σειρά προτύπων ISO 9000:2000.

Επίσης συγκεντρώνοντας τις απαντήσεις και στις υπόλοιπες ερωτήσεις της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου, αξίζει να αναφέρουμε ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις χαρακτήρισαν την ωριμότητα τους στην ποιότητα ως «αρκετή» ή «μεγάλη», ενώ μόνο μία τη χαρακτήρισε «ουδέτερη». Από την άλλη, σχετικά με την ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας, 3 εταιρίες θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι τους έχουν μέτρια ενημέρωση, 1 αρκετή και 3 ότι είναι πάρα πολύ ενημερωμένοι. Τέλος όλες οι επιχειρήσεις (ποσοστό 100%) απάντησαν ότι εφαρμόζουν την προσέγγιση της ΔΟΠ όσον αφορά τα θέματα ποιότητας, 3 επιχειρήσεις ότι εφαρμόζουν παράλληλα και διασφάλιση ποιότητας και συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις τροφίμων και χημικών, ενώ μόνο η εταιρία χημικών ότι εφαρμόζει και το σύστημα του ποιοτικού ελέγχου στα προϊόντα της. Τα ποσοστά των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση απεικονίζονται και στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 5.1: Προσεγγίσεις ποιότητας που εφαρμόζει το δείγμα



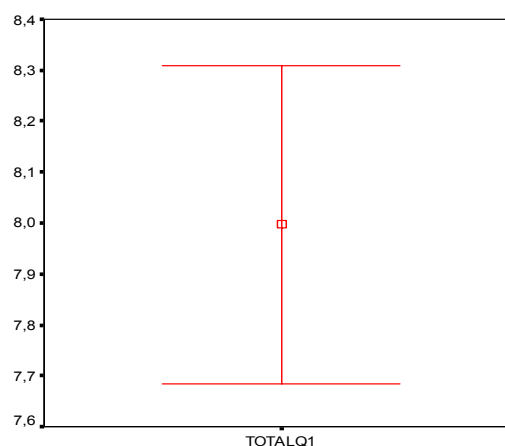
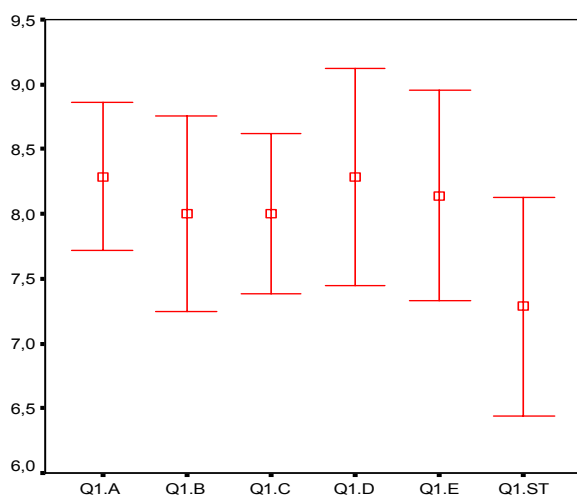
5.4 Ανάλυση – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου, όπου ήταν απαραίτητη η στατιστική ανάλυση (διαβάθμιση βαθμολογίας 1: ελάχιστο έως 10: πολύ μεγάλο), χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS για τον υπολογισμό της μέσης τιμής κάθε ερώτησης και τη διαγραμματική απεικόνισή τους. Έτσι για κάθε ομάδα ή υποομάδα ερωτήσεων παρουσιάζονται παρακάτω ο πίνακας με τις απαντήσεις της κάθε εταιρίας, η μέση τιμή που αντιστοιχεί σε κάθε ερώτηση καθώς και η μέση τιμή όλης της ομάδας. Οι ερωτήσεις κωδικοποιήθηκαν σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο που παρουσιάζεται στο Παράρτημα Γ (για παράδειγμα η στήλη Q1.c αναφέρεται στην ερώτηση 1.c του ερωτηματολογίου). Ο λόγος που εμφανίζουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν από την κάθε επιχείρηση είναι να εντοπιστούν κάποια αξιοσημείωτα συμπεράσματα αναφορικά και με τον κλάδο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε εταιρίας. Παράλληλα, απεικονίζονται και τα διαγράμματα λάθους (error bars) και για κάθε ερώτηση ξεχωριστά, αλλά και για το συνολικό μέσο κάθε ομάδας. Τα συγκεκριμένα διαγράμματα δείχνουν διαγραμματικά το εύρος και τον μέσο όρο των απαντήσεων, συνυπολογισμένης και της τυπικής απόκλισης.

Σε γενικές γραμμές πρέπει να αναφέρουμε ότι οι μέσοι όροι όλων των ομάδων είναι αρκετά μεγάλοι και ικανοποιητικοί. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο μικρότερος μέσος όρος ερώτησης είναι 7,29. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρίες βαθμολογούν τον εαυτό τους, τις διαδικασίες και τα επιτεύγματά τους με

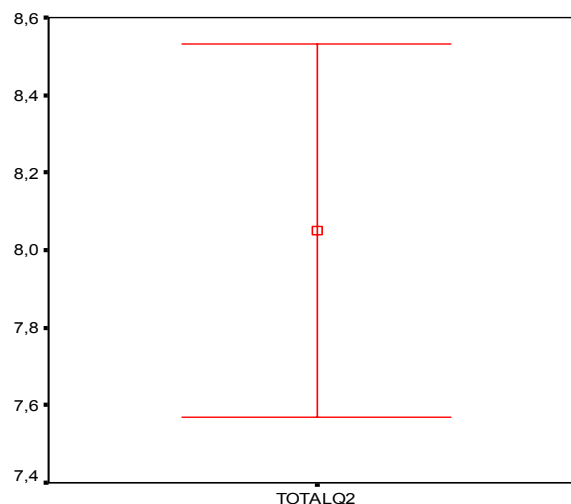
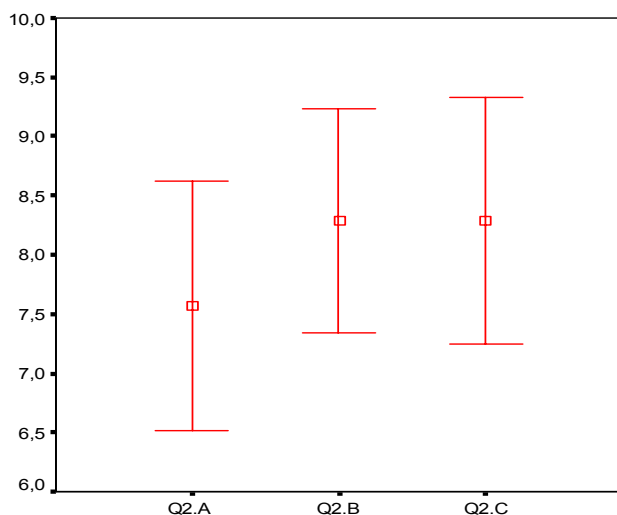
βαθμούς αρκετά πιο πάνω του μετρίου. Μάλιστα οι περισσότερες από αυτές αυτοαξιολογούνται και ως πολύ καλές ή άριστες. Για το λόγο αυτό, στόχο μας είναι να εντοπίσουμε στην παρακάτω ανάλυση τους λιγότερο καλούς μέσους όρους και τους πιο ανεβασμένους ώστε να διεξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα.

1. ΗΓΕΣΙΑ							
	Q1.a	Q1.b	Q1.c	Q1.d	Q1.e	Q1.st	
Πολυκατάστημα	8,00	7,00	8,00	8,00	8,00	7,00	Μέσος όρος ομάδας: 8
Φαρμακοβιομηχανία	9,00	9,00	9,00	10,00	10,00	9,00	
Ηλεκτρονικά	8,00	8,00	7,00	8,00	7,00	6,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	9,00	9,00	8,00	9,00	8,00	8,00	
Τραπεζικός όμιλος	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	
Εταιρία χημικών	8,00	7,00	8,00	7,00	8,00	7,00	
Εταιρία τροφίμων 2	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	8,00	
Μέσοι όροι	8,29	8,00	8,00	8,29	8,14	7,28	



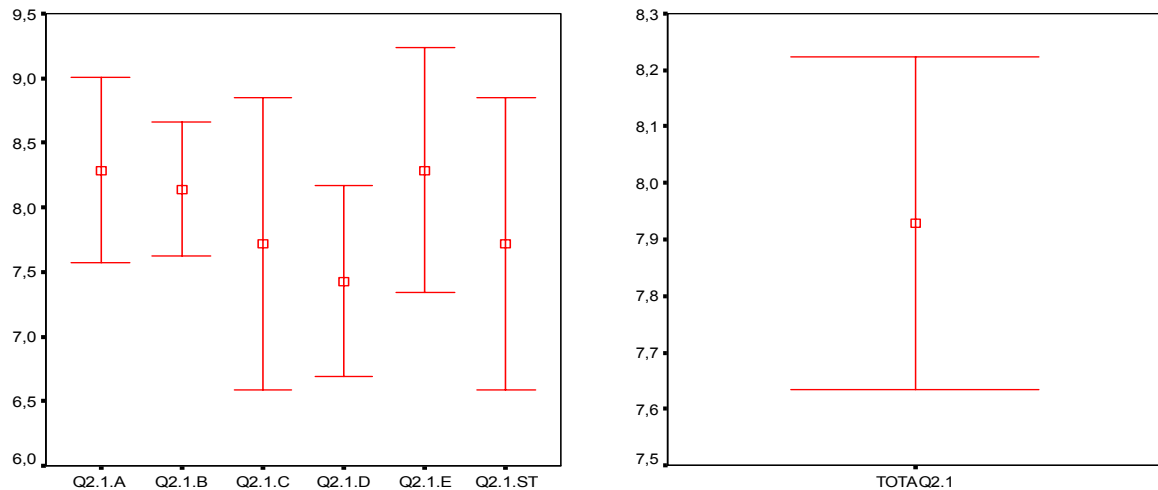
Ο μέσος όρος, οκτώ, που συγκεντρώνει το σύνολο των ερωτήσεων που αφορούν το θεμελιώδη παράγοντα Ηγεσία φανερώνει ότι οι επιχειρήσεις στηρίζονται σε αρκετά μεγάλο βαθμό στη σωστή διοίκηση. Συγκεκριμένα, δίνεται σχετικά πολύ μεγάλη βαρύτητα στην ανάληψη των ευθυνών από τη διοίκηση για την απόδοση της ποιότητας και στην υιοθέτηση των στόχων ποιότητας κατά μήκος ολόκληρου σε οργανισμού. Επίσης οι επιχειρήσεις αποσκοπούν σε μεγάλο βαθμό στη συμμετοχή των διευθυντών των κυριότερων τμημάτων στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, στη ξεκάθαρη διατύπωση των στόχων ποιότητας και στην ενσωμάτωση των αρχών της ΔΟΠ στην καθημερινή άσκηση της διοίκησης. Η μικρότερη βαθμολογία, μέσος όρος 7,28, αφορά στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι των εταιριών νιώθουν ότι διοικούνται και υποκινούνται σωστά.

2. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ				
	Q2.a	Q2.b	Q2.c	
Πολυκατάστημα	8,00	9,00	9,00	Μέσος όρος ομάδας: 8,05
Φαρμακοβιομηχανία	10,00	9,00	10,00	
Ηλεκτρονικά	7,00	9,00	8,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	8,00	9,00	9,00	
Τραπεζικός όμιλος	6,00	7,00	7,00	
Εταιρία χημικών	6,00	6,00	6,00	
Εταιρία τροφίμων 2	8,00	9,00	9,00	
Μέσοι όροι	7,57	8,29	8,29	



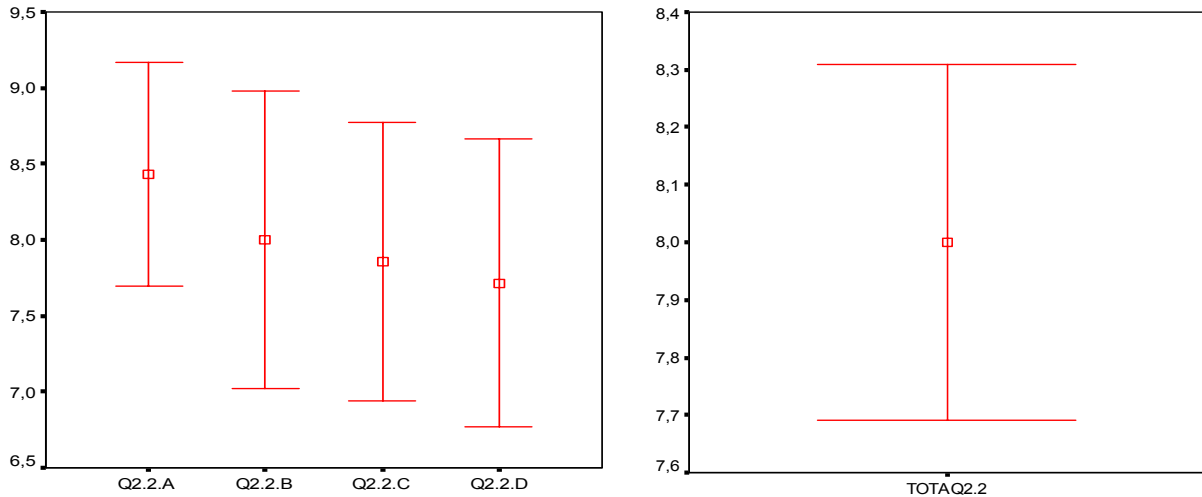
Όσο αφορά την ικανοποίηση των πελατών, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις προσβλέπουν στην εφαρμογή αυτής της αρχής σε μεγάλο βαθμό, από ότι φαίνεται από το μέσο όρο της ομάδας. Μάλιστα δίνουν την ίδια βαρύτητα στην απόκτηση της εμπιστοσύνης των πελατών και στη βελτίωση των υπηρεσιών εξυπηρέτησή τους, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που δέχονται από αυτούς. Από την άλλη, δίνεται λίγο μικρότερη σημασία στον προσδιορισμό των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών.

2.1. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ							
	Q2.1.a	Q2.1.b	Q2.1.c	Q2.1.d	Q2.1.e	Q2.1.st	
Πολυκατάστημα	8,00	8,00	7,00	8,00	9,00	8,00	Μέσος όρος ομάδας: 7,93
Φαρμακοβιομηχανία	10,00	8,00	10,00	8,00	9,00	10,00	
Ηλεκτρονικά	8,00	8,00	8,00	8,00	9,00	7,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	8,00	9,00	9,00	8,00	9,00	9,00	
Τραπεζικός όμιλος	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00	
Εταιρία χημικών	8,00	8,00	6,00	6,00	6,00	6,00	
Εταιρία τροφίμων 2	9,00	9,00	8,00	8,00	9,00	8,00	
Μέσοι όροι	8,29	8,14	7,71	7,43	8,29	7,71	



Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό, πάνω από 8, στη πιστή τήρηση των υποσχέσεων της προς τους εξωτερικούς πελάτες, στη χρήση μεθόδων που προσδιορίζουν το βαθμό ικανοποίηση τους και στον σωστό χειρισμό και επίλυση των παραπόνων τους ώστε να μειώσουν την επανεμφάνιση των προβλημάτων. Παράλληλα δίνεται λιγότερη, αλλά σχεδόν ισάξια, σημασία στη χρήση μεθόδων προσδιορισμού της ποιότητας και της αξίας των εταιριών, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους πελάτες, καθώς και στη σύγκριση των αποτελεσμάτων που φανερώνουν την ικανοποίηση των πελατών με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών.

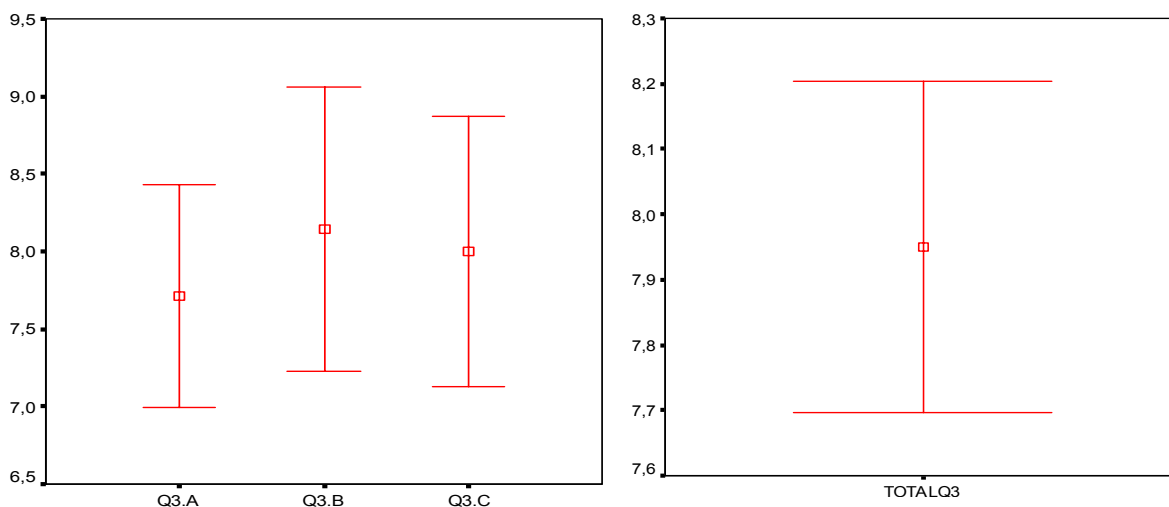
2.2. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ					
	Q2.2.a	Q2.2.b	Q2.2.c	Q2.2.d	
Πολυκατάστημα	7,00	8,00	7,00	8,00	Μέσος όρος ομάδας: 8
Φαρμακοβιομηχανία	9,00	10,00	9,00	10,00	
Ηλεκτρονικά	9,00	9,00	9,00	7,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	9,00	8,00	9,00	8,00	
Τραπεζικός όμιλος	7,00	6,00	6,00	6,00	
Εταιρία χημικών	9,00	7,00	7,00	7,00	
Εταιρία τροφίμων 2	9,00	8,00	8,00	8,00	
Μέσοι όροι	8,43	8,00	7,86	7,71	



Ανάλογα σε βαθμολογίες είναι και τα αποτελέσματα που αφορούν στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών. Ειδικότερα οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό με τους εσωτερικούς πελάτες και τους προμηθευτές τους και ταυτόχρονα εφαρμόζουν μεθόδους για τη βελτίωση του συντονισμού των αλληλεξαρτώμενων εργασιών. Από την άλλη, λίγο πιο μικρή είναι η σημασία που δίνεται στην παροχή όλων των απαραίτητων εργαλείων στους εργαζομένους για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τέλος, κάθε τμήμα αποσκοπεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό (μέσος όρος 7,86) στην ικανοποίηση του αντίστοιχου εξωτερικού πελάτη του όταν εκτελεί τα καθήκοντά του.

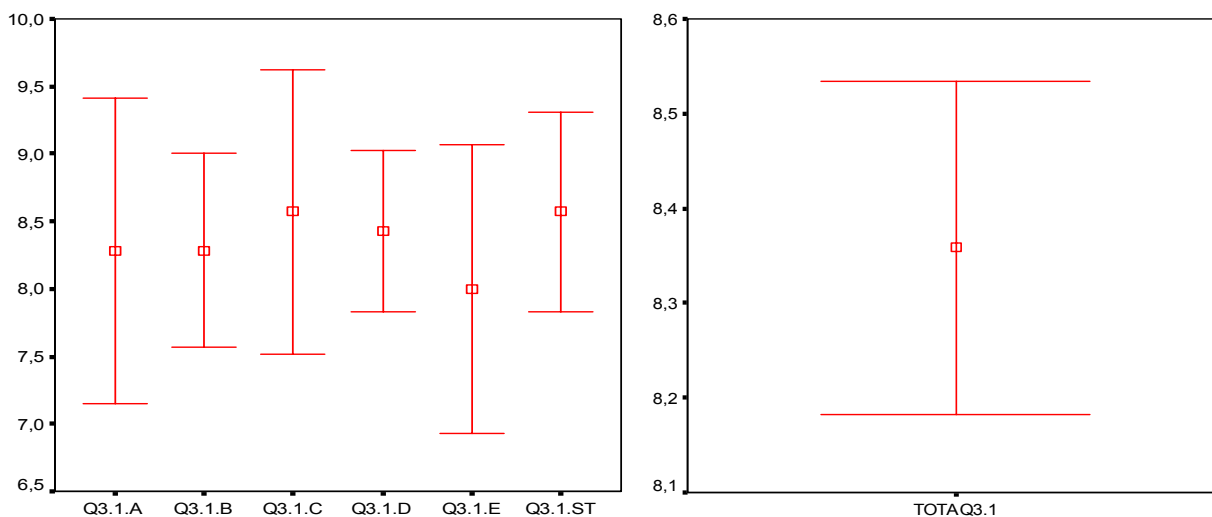
3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ			
	Q3.a	Q3.b	Q3.c
Πολυκατάστημα	7,00	8,00	8,00
Φαρμακοβιομηχανία	9,00	10,00	9,00
Ηλεκτρονικά	8,00	7,00	9,00
Εταιρεία τροφίμων 1	8,00	9,00	9,00
Τραπεζικός όμιλος	6,00	7,00	6,00
Εταιρία χημικών	8,00	7,00	7,00
Εταιρία τροφίμων 2	8,00	9,00	8,00
Μέσοι όροι	7,71	8,14	8,00

Μέσος όρος ομάδας:
7,95



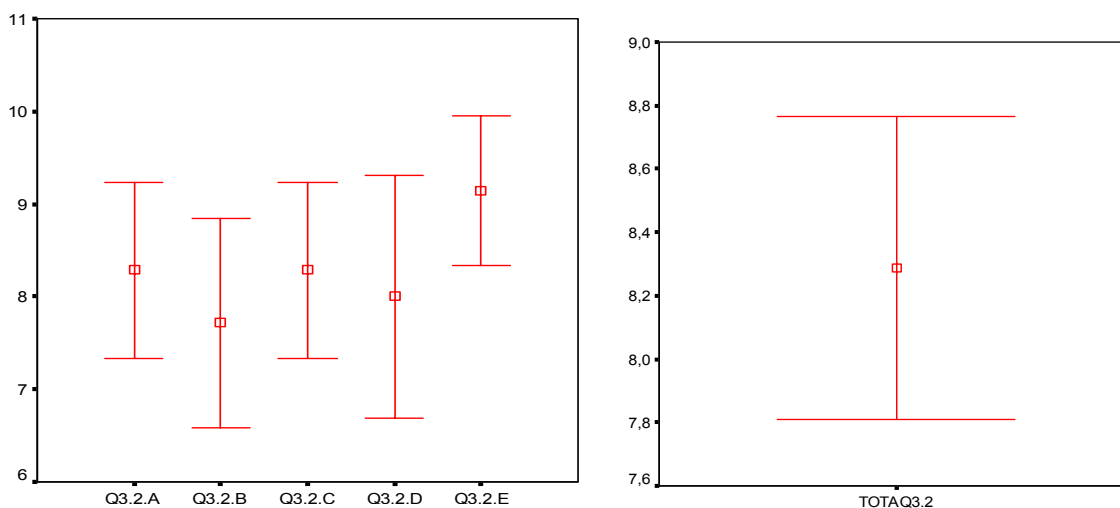
Τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις σχετικά με την εφαρμογή της αρχής της ΔΟΠ «Διοίκηση βάσει Γεγονότων» μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις δίνουν σχεδόν ίση αξία σε όλες τις αναγκαίες διαδικασίες που απαιτούνται για την ικανοποίηση αυτή της αρχής. Έτσι το δείγμα μας εφαρμόζει συστήματα μέτρησης της απόδοσης, διαμοιράζει τις μετρήσεις απόδοσης με όσους τις χρειάζονται και τις χρησιμοποιεί για να βελτιώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του και μάλιστα σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

3.1. ΟΛΕΣ ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ							
	Q3.1.a	Q3.1.b	Q3.1.c	Q3.1.d	Q3.1.e	Q3.1.st	
Πολυκατάστημα	8,00	7,00	9,00	8,00	7,00	8,00	Μέσος όρος ομάδας: 8,36
Φαρμακοβιομηχανία	10,00	9,00	10,00	9,00	9,00	10,00	
Ηλεκτρονικά	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	10,00	9,00	10,00	9,00	10,00	9,00	
Τραπεζικός όμιλος	6,00	7,00	6,00	7,00	6,00	7,00	
Εταιρία χημικών	7,00	8,00	8,00	8,00	7,00	8,00	
Εταιρία τροφίμων 2	8,00	9,00	8,00	9,00	8,00	9,00	
Μέσοι όροι	8,29	8,29	8,57	8,43	8,00	8,57	



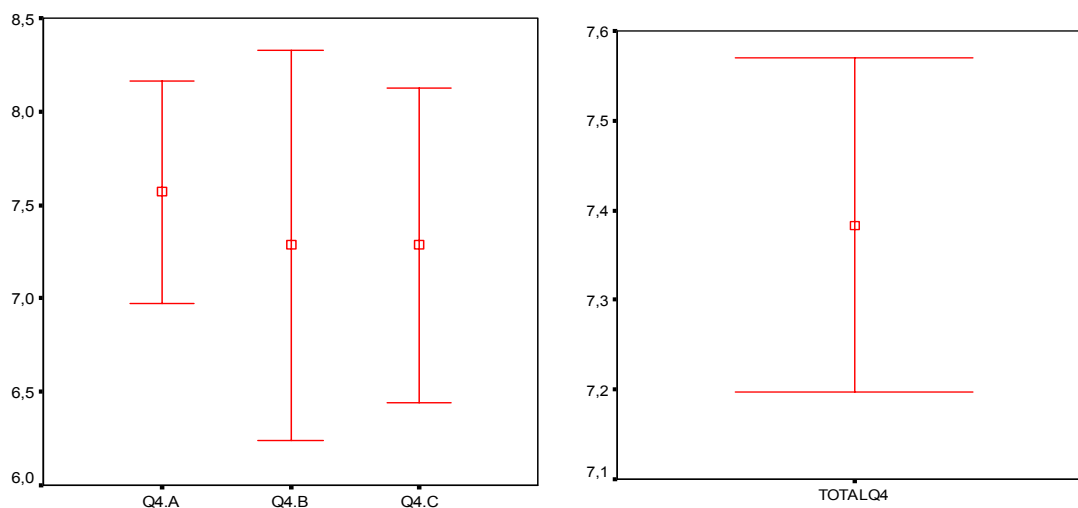
Έτσι οι μέσοι όροι των απαντήσεων στις έξι ερωτήσεις της υποομάδας «Όλες οι Εργασίες αποτελούν Διαδικασίες» είναι όλοι αρκετά μεγάλοι και κυμαίνονται από 8 ως 8,57. Οι επιχειρήσεις λοιπόν δίνουν ξεχωριστή σημασία στη εφαρμογή διεργασιών για την ποιότητα των παραγομένων και στην τήρηση αποτελεσματικής πολιτικής που στοχεύει στην στρατολόγηση και διατήρηση των υψηλά διακεκριμένων εργαζομένων τους. Ακολουθούν σε σημαντικότητα οι διαδικασίες που αφορούν τον σχεδιασμό των διεργασιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ποιότητας και την συνεχή αξιολόγηση της ποιότητας αυτών.

3.2. ΜΕΤΡΗΣΗ						Μέσος όρος ομάδας: 8,28
	Q3.2.a	Q3.2.b	Q3.2.c	Q3.2.d	Q3.2.e	
Πολυκατάστημα	9,00	8,00	9,00	10,00	9,00	
Φαρμακοβιομηχανία	9,00	8,00	9,00	8,00	9,00	
Ηλεκτρονικά	9,00	8,00	9,00	8,00	9,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	9,00	10,00	9,00	10,00	10,00	
Τραπεζικός όμιλος	6,00	5,00	6,00	5,00	10,00	
Εταιρία χημικών	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	
Εταιρία τροφίμων 2	9,00	8,00	9,00	8,00	10,00	
Μέσοι όροι	8,29	7,71	8,29	8,00	9,14	



Ο μέσος όρος της υποομάδας «Μέτρηση» είναι ελάχιστα μικρότερος από αυτόν της προηγούμενης υποομάδας, με τη διαφορά ότι το εύρος των μέσων όρων είναι μεγαλύτερο και κυμαίνεται μεταξύ 7,71 και 9,14. Οι εταιρίες λοιπόν αναπτύσσουν και εφαρμόζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή των προμηθευτών τους. Παράλληλα δίνουν σχεδόν τον ίδιο βαθμό σημαντικότητας στη συλλογή ποικίλων δεικτών απόδοσης ακριβείας και στη σύγκριση αυτών με τους αντίστοιχους των ανταγωνιστών και των παγκοσμίων ανταγωνιστών του κλάδους τους. Ωστόσο δηλώνουν ότι κατέχουν σε λίγο μικρότερο βαθμό την κατάλληλη μεθοδολογία για τη σύγκριση ή αξιολόγησης της ποιότητας.

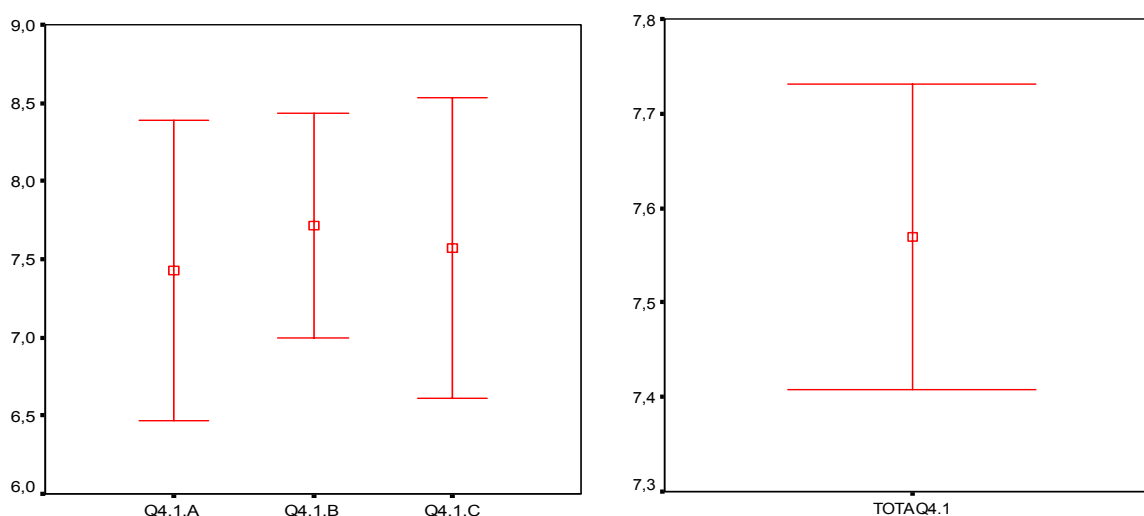
4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΑ ΑΤΟΜΑ				
	Q4.a	Q4.b	Q4.c	
Πολυκατάστημα	8,00	6,00	7,00	Μέσος όρος ομάδας: 7,38
Φαρμακοβιομηχανία	8,00	9,00	9,00	
Ηλεκτρονικά	8,00	6,00	6,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	8,00	9,00	8,00	
Τραπεζικός όμιλος	6,00	6,00	6,00	
Εταιρία χημικών	7,00	7,00	7,00	
Εταιρία τροφίμων 2	8,00	8,00	8,00	
Μέσοι όροι	7,57	7,29	7,29	



Προχωρώντας στην ανάλυση της ομάδας ερωτήσεων που αναφέρονται στην αρχή «Διοίκηση βασισμένη στα Άτομα», παρατηρούμε ότι η ομάδα αυτή συγκεντρώνει τον χαμηλότερο μέσο όρο, 7,38, σε σχέση με τις υπόλοιπες. Οι επιχειρήσεις λοιπόν εφαρμόζουν σε αρκετό βαθμό, αλλά αισθητά χαμηλότερο από τους προηγούμενους, μεθόδους που σχετίζονται με την κατάλληλη σύνδεση του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων με τους στόχους ποιότητας που

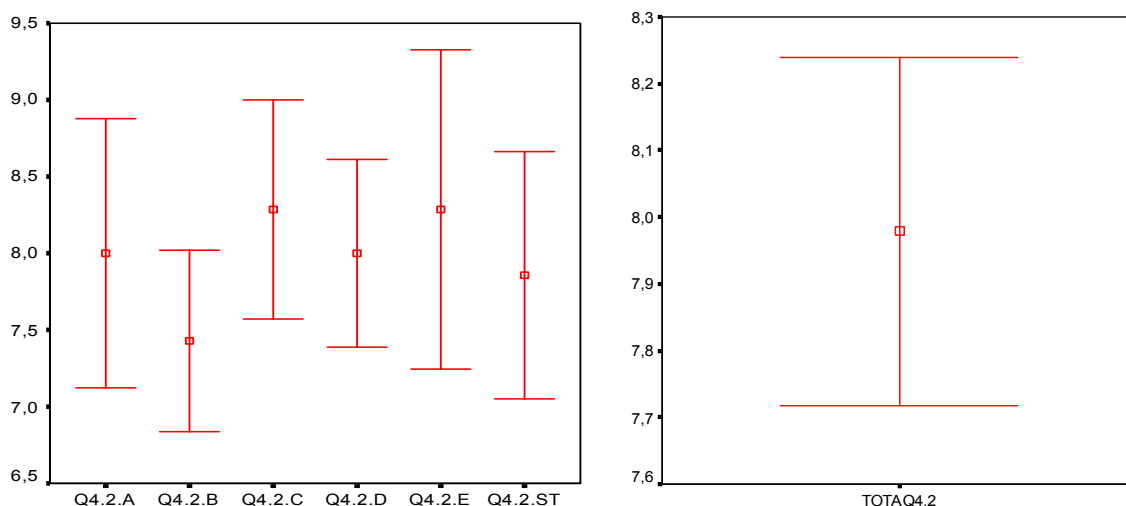
έχουν τεθεί και την παροχή ενημέρωσης στους εργαζομένους σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης τους.

4.1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ				
	Q4.1.a	Q4.1.b	Q4.1.c	
Πολυκατάστημα	7,00	8,00	7,00	Μέσος όρος ομάδας: 7,57
Φαρμακοβιομηχανία	9,00	8,00	9,00	
Ηλεκτρονικά	7,00	8,00	8,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	9,00	9,00	9,00	
Τραπεζικός όμιλος	6,00	6,00	6,00	
Εταιρία χημικών	6,00	7,00	6,00	
Εταιρία τροφίμων 2	8,00	8,00	8,00	
Μέσοι όροι	7,43	7,71	7,57	



Όμοια, αλλά ελαχίστως μεγαλύτερα, αποτελέσματα συλλέχθηκαν και για την υποομάδα που αφορά την αρχή «Ομαδική Εργασία». Έτσι το δείγμα μας εφαρμόζει στον ίδιο σχεδόν ικανοποιητικό βαθμό μεθόδους που αποσκοπούν στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, που συντελεί στην επίλυση διατμηματικών αλλά και τοπικών προβλημάτων.

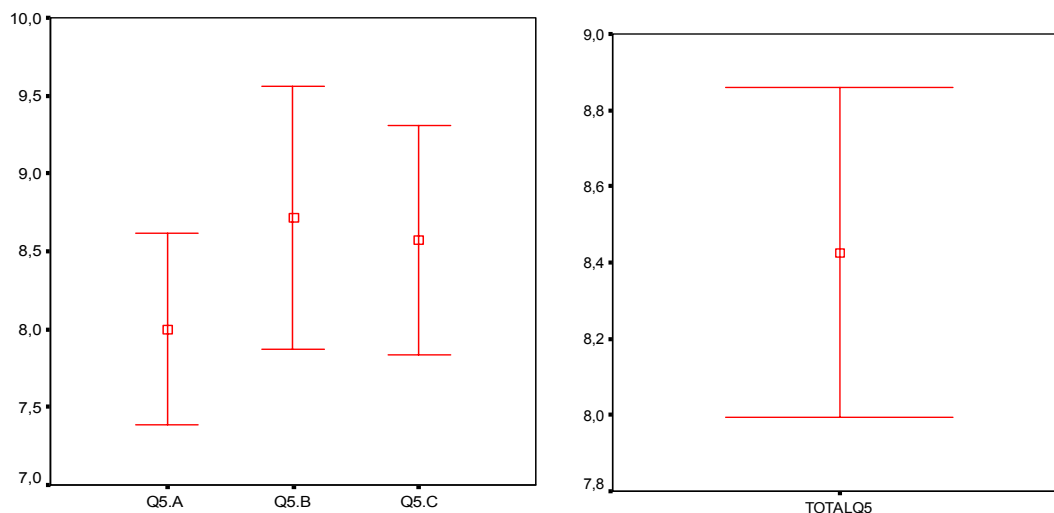
4.2. ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ							
	Q4.2.a	Q4.2.b	Q4.2.c	Q4.2.d	Q4.2.e	Q4.2.st	
Πολυκατάστημα	9,00	7,00	9,00	7,00	8,00	8,00	Μέσος όρος ομάδας: 7,98
Φαρμακοβιομηχανία	9,00	8,00	9,00	9,00	10,00	9,00	
Ηλεκτρονικά	8,00	8,00	9,00	8,00	8,00	8,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	9,00	8,00	9,00	9,00	10,00	9,00	
Τραπεζικός όμιλος	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	6,00	
Εταιρία χημικών	6,00	6,00	7,00	8,00	6,00	7,00	
Εταιρία τροφίμων 2	7,00	7,00	7,00	7,00	8,00	8,00	
Μέσοι όροι	8,00	7,43	8,29	8,00	8,29	7,86	



Από την άλλη, οι μέσοι όροι των ερωτήσεων της υποομάδας «Τα άτομα δημιουργούν την Ποιότητα» είναι αισθητά πιο ανεβασμένοι αφού οι περισσότεροι αγγίζουν ή ξεπερνούν το 8. Συγκεκριμένα τη μεγαλύτερη βαθμολογία σε αυτήν την ομάδα τη συγκεντρώνουν οι ερωτήσεις που αναφέρονται στη διάθεση πόρων για την εκπαίδευση προσωπικού και στην υπερηφάνεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι για την εταιρία τους. Ακολουθούν οι ερωτήσεις για την παροχή εκπαίδευσης σχετικά με την ποιότητα σε όλους τους διευθυντές, την εξάλειψη των εμποδίων που αντιστέκονται στη βελτίωση της ποιότητας και την προώθηση της καινοτομίας όλων των εργαζομένων. Τέλος, η ερώτηση που αφορά στην παροχή εκπαίδευσης σε όλους τους εργαζομένους συγκέντρωσε το μικρότερο μέσο όρο της ομάδας.

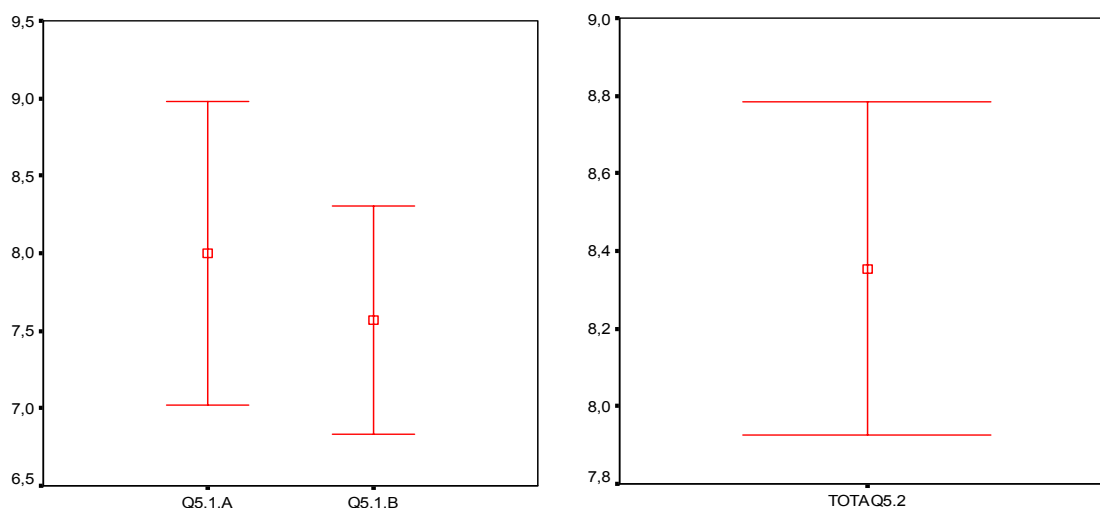
5. ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ			
	Q5.a	Q5.b	Q5.c
Πολυκατάστημα	8,00	8,00	10,00
Φαρμακοβιομηχανία	9,00	10,00	9,00
Ηλεκτρονικά	8,00	7,00	9,00
Εταιρεία τροφίμων 1	9,00	10,00	9,00
Τραπεζικός όμιλος	8,00	9,00	8,00
Εταιρία χημικών	7,00	9,00	8,00
Εταιρία τροφίμων 2	7,00	8,00	7,00
Μέσοι όροι	8,00	8,71	8,57

Μέσος όρος ομάδας:
8,43



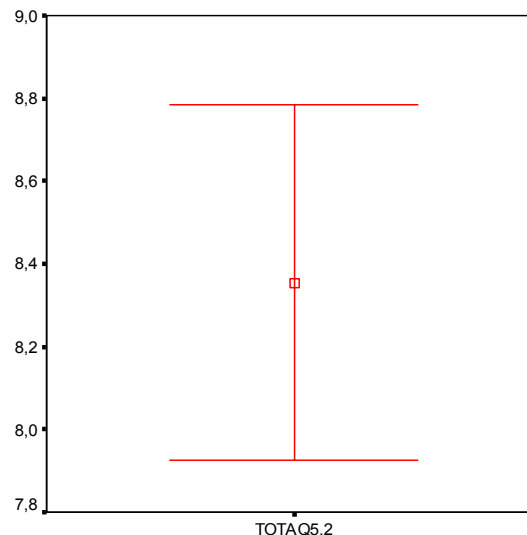
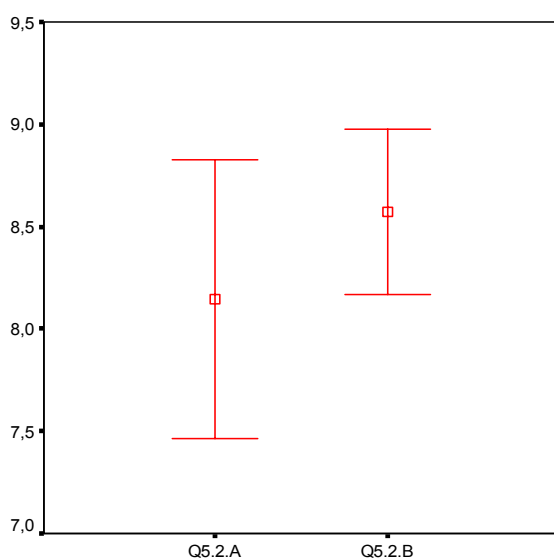
Σε αντίθεση με την προηγούμενη ομάδα, οι ερωτήσεις που αφορούν στην εφαρμογή της Συνεχούς Βελτίωσης συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο συνολικό μέσο όρο (8,43). Έτσι, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας όλων των υπηρεσιών τους, ενώ παράλληλα συγκρίνουν τα επίπεδα των υπηρεσιών τους με αυτά των ανταγωνιστών. Επίσης προσπαθούν, σε λίγο μικρότερο βαθμό, να ανταποκρίνονται σε νέες τάσεις ικανοποίησης των πελατών τους.

5.1. ΚΥΚΛΟΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ			
	Q5.1.a	Q5.1.b	
Πολυκατάστημα	7,00	7,00	Μέσος όρος ομάδας: 7,79
Φαρμακοβιομηχανία	10,00	9,00	
Ηλεκτρονικά	8,00	7,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	9,00	8,00	
Τραπεζικός όμιλος	6,00	6,00	
Εταιρία χημικών	8,00	8,00	
Εταιρία τροφίμων 2	8,00	8,00	
Μέσοι όροι	8,00	7,57	



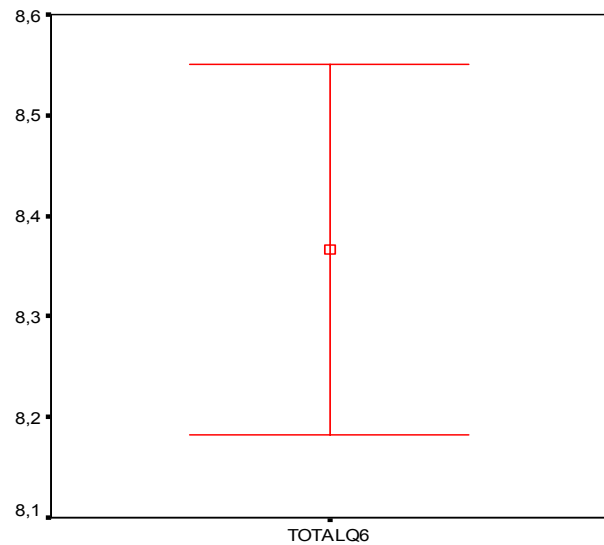
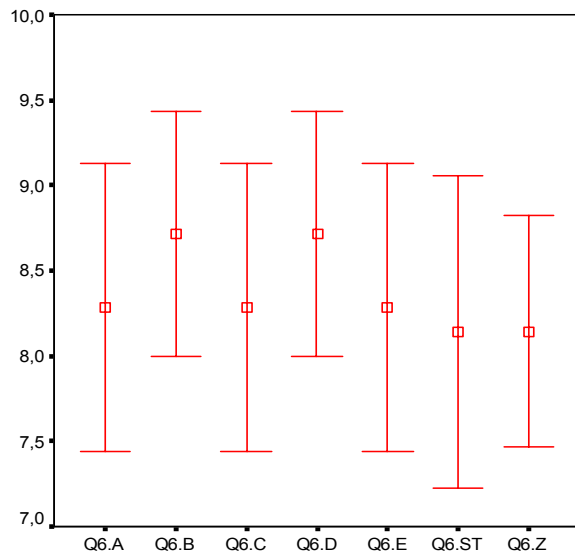
Παράλληλα, από τα αποτελέσματα της υποομάδας «Κύκλος συνεχούς βελτίωσης» παρατηρούμε ότι το δείγμα δίνει στη διαμόρφωση κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης σημαντικότητα της τάξης του 8 και στη χρήση μεθόδων υποβολής προτάσεων από τους εργαζομένους σημαντικότητα της τάξης του 7,6.

5.2. ΠΡΟΛΗΨΗ			
	Q5.2.a	Q5.2.b	
Πολυκατάστημα	7,00	8,00	Μέσος όρος ομάδας: 8,36
Φαρμακοβιομηχανία	9,00	9,00	
Ηλεκτρονικά	9,00	9,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	9,00	9,00	
Τραπεζικός όμιλος	7,00	8,00	
Εταιρεία χημικών	8,00	8,00	
Εταιρεία τροφίμων 2	8,00	9,00	
Μέσοι όροι	8,14	8,57	



Επίσης αισθητά ανεβασμένος είναι και συνολικός μέσος όρος των ερωτήσεων της υποομάδας «Πρόληψη» (8,36). Μάλιστα οι εταιρίες εισάγουν βελτιωμένες υπηρεσίες πελατών που εξαλείφουν της πιθανότητες αποτυχίες και σχεδιάζουν τις διαδικασίες έτσι ώστε να προλαμβάνονται επικείμενα προβλήματα με βαθμό σημαντικότητας 8,14 και 8,57 αντίστοιχα.

6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ								
	Q1.a	Q1.b	Q1.c	Q1.d	Q1.e	Q1.st	Q.1.z	
Πολυκατάστημα	8,00	9,00	8,00	9,00	8,00	7,00	8,00	Μέσος όρος ομάδας: 8,37
Φαρμακοβιομηχανία	10,00	9,00	10,00	9,00	10,00	9,00	9,00	
Ηλεκτρονικά	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	7,00	9,00	
Εταιρεία τροφίμων 1	9,00	10,00	9,00	10,00	9,00	10,00	9,00	
Τραπεζικός όμιλος	8,00	9,00	8,00	9,00	8,00	9,00	8,00	
Εταιρία χημικών	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	
Εταιρία τροφίμων 2	7,00	8,00	7,00	8,00	7,00	8,00	7,00	
Μέσοι όροι	8,29	8,71	8,29	8,71	8,29	8,14	8,14	



Στην έκτη και τελευταία ομάδα ερωτήσεων που σχετίζονται με τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων που φανερώνουν σε ποιο βαθμό έχει επιτευχθεί η επιχειρησιακή τελειότητα, οι μέσοι όροι είναι αρκετά μεγάλοι και μάλιστα όλοι ξεπερνούν το 8. Οι επιχειρήσεις λοιπόν που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό (μέσος όρος 8,71) παρουσιάζουν υψηλή πελατειακή ζήτηση και εκτελούν τη στρατολόγηση και εισαγωγή των νέων εργαζομένων με επιτυχία. Ακολουθούν με μέση βαθμολογία 8,29 η επίτευξη υψηλής οικονομικής απόδοσης και η επίτευξη των στόχων και των επιθυμητών αποτελεσμάτων των εταιριών. Τη μικρότερη αλλά εξίσου ανεβασμένη βαθμολογία (8,14) της ομάδας συγκέντρωσαν οι ερωτήσεις που αφορούν στη στρατολόγηση και διατήρηση των υψηλά διακεκριμένων εργαζομένων.

5.5. Συμπεράσματα

Από την ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν στην έρευνα αυτή, προκύπτει εμφανώς ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από όλες τις επιχειρήσεις και η ταυτόχρονη ενασχόληση τους με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, τις οδηγεί σε πολύ θετικά αποτελέσματα. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα φανερό από τους πολύ μεγάλους βαθμούς που έδωσαν οι εταιρίες στην πλειοψηφία των ερωτήσεων κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Ωστόσο το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αυτοαξιολογούνται ως πάρα πολύ καλές ή άριστες οφείλεται λογικά και στο ότι η συμμετοχή τους στην αξιολόγηση για την απόκτηση ενός βραβείου ποιότητας τις παρακινεί να δείξουν ότι λειτουργούν και εφαρμόζουν όλες τις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας στον υπέρτατο βαθμό. Έτσι με κάθε επιφύλαξη πάντα, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ίσως δόθηκαν κάποιες υπερεκτιμημένες απαντήσεις λόγω της αυξημένης αυτοπεποίθησης των επιχειρήσεων που οφείλεται στην εφαρμογή των πιο σύγχρονων και επιτυχημένων συστημάτων διοίκησης.

Αναλυτικότερα, από τη συγκέντρωση των μέσων όρων πηγάζουν τα εξής αξιοσημείωτα συμπεράσματα:

☞ Η πλειοψηφία των αρχών της ΔΟΠ, που χαράσσουν σύμφωνα με τον Kanji (2002) το δρόμο προς την Επιχειρησιακή Τελειότητα, έχουν εμφυσηθεί σε πολύ μεγάλο στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων. Έτσι ο ενεργός και υπεύθυνος ρόλος της ηγεσίας σε θέματα ποιότητας, η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, ο διαχωρισμός των επιχειρηματικών μονάδων σε διακριτές διαδικασίες καθώς και η μέτρηση των αποδόσεων τους, αποτελούν επιτυχημένες πρακτικές που εφαρμόζονται με συνέπεια από τις επιχειρήσεις του δείγματος μας.

☞ Η αρχή της ΔΟΠ που εφαρμόζεται στο μεγαλύτερο βαθμό, σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, είναι η «Συνεχής Βελτίωση» που περιλαμβάνει εκτός των άλλων και τις διαδικασίες πρόληψης. Ένα από τα αίτια αυτής της διαπίστωσης πιθανότατα να είναι και η πιστοποίηση του 86% του δείγματος μας στη σειρά προτύπων ISO 9000:2000, στην οποία δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην ύπαρξη και εφαρμογή διαδικασιών πρόληψης και στη διαμόρφωση κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης.

☞ Από την άλλη, η περιοχή της ΔΟΠ όπου σημειώθηκαν οι μικρότεροι μέσοι όροι στο σύνολο της έρευνας μας είναι η «Διοίκηση Βασισμένη στα Άτομα». Καταγράφονται λοιπόν αδυναμίες στη σύνδεση του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων με τους στόχους ποιότητας, στην πλήρη ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος αλλά και στην παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης και επαρκών πόρων στους απλούς εργαζομένους για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Οι υπεύθυνοι ποιότητας γνωρίζουν το γεγονός αυτό, εφόσον παραδέχονται, σε ποσοστό 58%, ότι οι εργαζόμενοι των εταιριών τους έχουν μέτρια ενημέρωση σε θέματα ποιότητας. Επομένως θα πρέπει να αναλάβουν άμεση δράση και να εστιάσουν στην ενεργή και αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας.

☞ Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης που αναλύθηκε στο 4^ο κεφάλαιο, έτσι ώστε να γνωρίζουν τη θέση τους σε θέματα ικανοποίησης πελατών, παροχής υπηρεσιών και οργανωσιακής απόδοσης ανάμεσα στους σημαντικότερους ανταγωνιστές ή ηγέτες του κλάδου δραστηριοποίησης τους. Με αυτό τον τρόπο είναι συνεχώς γνώστες της πραγματικής εικόνας τους, εντοπίζουν εύκολα τις περιοχές που επιδέχονται βελτιώσεις και αξιοποιούν στο μέγιστο τα συστήματα που τις προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

☞ Τέλος, σημαντικό είναι ότι οι μέσοι όροι των ερωτήσεων που σχετίζονται με τα αποτελέσματα και φανερώνουν σε ποιο βαθμό έχει επιτευχθεί η επιχειρησιακή τελειότητα είναι όλοι πολύ μεγάλοι. Η απάντηση λοιπόν στο ζητούμενο της έρευνας - εάν τα μοντέλα ποιότητας συμβάλλουν ιδιαίτερα στην επίτευξη της Επιχειρηματικής Τελειότητας – είναι θετική.

Παράλληλα κρίνεται αναγκαίο να παρατεθούν κάποια συμπεράσματα που σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα. Είναι άξιο μελέτης το γεγονός πως η επιχείρηση η οποία αυτοαξιολογήθηκε με τους χαμηλότερους βαθμούς είναι ο τραπεζικός όμιλος, η μόνη δηλαδή εταιρία που δεν έχει πιστοποιηθεί κατά ISO. Η διαπίστωση αυτή επαληθεύει σε σημαντικό βαθμό την άποψη των Wang και Ahmed (2001) που παρατέθηκε στο 2^ο κεφάλαιο και υποστηρίζει πως απαραίτητη προϋπόθεση για την πραγματική και ουσιαστική επίτευξη της Επιχειρησιακής Τελειότητας, εκτός και από τη συμμετοχή σε ένα Μοντέλο Ποιότητας, αποτελεί και η εφαρμογή της νέας σειράς ISO 9000:2000.

Επίσης παρατηρείται ότι οι δύο εταιρίες τροφίμων, οι οποίες είναι οι μόνες από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις που ανήκουν σε ίδιο κλάδο, παρουσιάζουν πανομοιότυπα αποτελέσματα. Οι βαθμοί που δόθηκαν από τις δύο αυτές εταιρίες είναι ίδιοι στις περισσότερες ερωτήσεις. Το γεγονός αυτό ίσως να δίνει κάποιο έναυσμα για τη διενέργεια μιας νέας έρευνας η οποία θα μελετά εάν ο βαθμός επίτευξης επιχειρησιακής τελειότητας εξαρτάται από τη φύση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε κλάδου.

Εν κατακλείδι, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι σε γενικές γραμμές ενθαρρυντικά. Διαπιστώθηκε πως οι ελληνικές εταιρίες που έχουν αναγνωρίσει την αξία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και θέτουν ως βάση αυτοαξιολόγησης τους καθιερωμένα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας, εφαρμόζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό εμπειριστατωμένα και επιτυχημένα συστήματα διοίκησης που τις οδηγούν σε πολύ θετικά αποτελέσματα απόδοσης. Τα αποτελέσματα αυτά τις παρέχουν το δικαίωμα να νιώθουν υπερήφανες για τα επιτεύγματα τους, ωστόσο δεν θα πρέπει να σταματήσουν την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση και τελειοποίηση των έστω και λίγο προβληματικών περιοχών και μεθόδων. Μόνο η αδιάκοπη προσπάθεια για εξέλιξη και καινοτομία θα διατηρήσει την επιτυχημένη τους πορεία σε βάθος χρόνου.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α –
ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στοιχεία	Βαρύτητα
Ηγεσία	
Ορατή εμπλοκή της ηγεσίας στη διαχείριση ποιότητας Συνεπής κουλτούρα ολικής ποιότητας Αναγνώριση & εκτίμηση των προσπαθειών & επιτευγμάτων ατόμων & ομάδων Υποστήριξη της ολικής ποιότητας με την παροχή των κατάλληλων πόρων Εμπλοκή με πελάτες & προμηθευτές Ενεργή προώθηση της ποιότητας έξω από την εταιρία	100
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	
Συνεχής βελτίωση της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων Διατήρηση & ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων μέσω της επάνδρωσης, εκπαίδευσης & προόδου της καριέρας των ανθρώπων της εταιρίας Συμφωνία & ανασκόπηση στόχων απόδοσης σε συνεργασία με το προσωπικό Προώθηση της εμπλοκής όλων των εργαζομένων στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση	90
Πόροι & Συνεργασίες	
Διαχείριση συνεργασιών με τρίτους Διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων Διαχείριση πληροφοριών & γνώσης Διαχείριση υλικών , κτιρίων & μηχανημάτων Διαχείριση & εφαρμογή τεχνολογίας	90
Διαδικασίες	
Αναγνώριση κρίσιμων διαδικασιών Συστηματική διαχείριση κύριων & υποστηρικτικών διαδικασιών Διέγερση της καινοτομίας & της δημιουργικότητας στη βελτίωση των διαδικασιών Εφαρμογή αλλαγών στις διαδικασίες & αξιολόγηση των ωφελειών	140
Ικανοποίηση Πελατών	200
Ικανοποίηση Εργαζομένων	90
Επίδραση στην Κοινωνία	90
Επιχειρησιακά Αποτελέσματα	150
Συνολική βαθμολογία	1.000

ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ MALCOLM BALDRIGE

Κατηγορίες & Στοιχεία προς εξέταση	Βαρύτητα
Ηγεσία	95
Ηγεσία ανώτατων στελεχών	45
Διαχείριση της Ποιότητας	25
Δημόσια ευθύνη	25
Πληροφορίες & Ανάλυση	75
Έκταση & διαχείριση ποιότητας & απόδοσης στοιχείων & πληροφοριών	15
Ανταγωνιστικές συγκρίσεις & συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)	20
Ανάλυση & χρήσεις δεδομένων της εταιρίας	40
Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας	60
Στρατηγική ποιότητας & διαδικασία σχεδιασμού επιχειρησιακής απόδοσης	35
Σχέδια ποιότητας & απόδοσης	25
Ανάπτυξη & Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	150
Σχεδιασμός & διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	20
Εμπλοκή εργαζομένων	40
Εκπαίδευση εργαζομένων	40
Απόδοση & αναγνώριση εργαζομένων	25
Ικανοποίηση εργαζομένων	25
Διαχείριση Ποιότητας Διαδικασιών	140
Σχεδιασμός & εισαγωγή ποιοτικών προϊόντων & υπηρεσιών	40
Διαδικασίες παραγωγής & παράδοσης προϊόντων / υπηρεσιών	35
Επιχειρησιακές διαδικασίες & βοηθητικές υπηρεσίες	30
Ανώτερη ποιότητα	20
Ποιοτικός έλεγχος	15
Ποιοτικά & Λειτουργικά Αποτελέσματα	180
Αποτελέσματα ποιότητας προϊόντων & υπηρεσιών	70
Λειτουργικά αποτελέσματα επιχείρησης	50
Αποτελέσματα επιχειρησιακών & βοηθητικών διαδικασιών	25
Αποτελέσματα ποιότητας προμηθευτών	35
Εστίαση & Ικανοποίηση Πελατών	300
Παρούσες & μελλοντικές προσδοκίες πελατών	35
Διαχείριση πελατειακών σχέσεων	65
Δέσμευση προς τους πελάτες	15
Καθορισμός ικανοποίησης των πελατών	30
Αποτελέσματα ικανοποίησης πελατών	85
Σύγκριση ικανοποίησης πελατών	70
Συνολικοί βαθμοί	1.000

ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ DEMING

Κριτήρια	Υποκριτήρια
Πολιτικές	<p>Διαχείριση, ποιότητα & ποιοτικός έλεγχος (επιχειρηματικές πρακτικές)</p> <p>Μέθοδοι για εγκαθίδρυση πολιτικών</p> <p>Καταλληλότητα & συνοχή των πολιτικών</p> <p>Χρήση στατιστικών μεθόδων</p> <p>Έλεγχοι των πολιτικών & των επιτευγμάτων τους</p> <p>Η σχέση τους με τα μακροχρόνια & βραχυχρόνια πλάνα</p>
Οργάνωση & Λειτουργίες	<p>Διαύγεια εξουσίας και ευθύνης</p> <p>Καταλληλότητα της εξουσίας</p> <p>Δια-τμηματική συνεργασία</p> <p>Δραστηριότητες επιτροπής</p> <p>Χρησιμοποίηση προσωπικού</p> <p>Χρησιμοποίηση δραστηριοτήτων των κύκλων ποιότητας</p> <p>Διάγνωση ποιοτικού ελέγχου / διαχείριση ποιότητας</p>
Εκπαίδευση & Διάχυση Γνώσης	<p>Εκπαιδευτικά πλάνα & αποτελέσματα</p> <p>Συνειδητοποίηση της ποιότητας, του τρόπου διαχείρισής της & κατανόηση της διοίκησης ποιότητας</p> <p>Εκπαίδευση σε έννοιες & μεθόδους στατιστικής καθώς & ο βαθμός διάδοσής τους</p> <p>Κατανόηση των αποτελεσμάτων</p> <p>Εκπαίδευση των σχετιζόμενων με την εταιρία επιχειρήσεων</p> <p>Δραστηριότητες κύκλων ποιότητας</p> <p>Προτάσεις του συστήματος βελτίωσης και η κατάστασή του</p> <p>Συλλογή εξωτερικών πληροφοριών</p>
Συλλογή & Χρήση Πληροφοριών	<p>Δια-τμηματική επικοινωνία</p> <p>Ταχύτητα της επικοινωνίας</p> <p>Στατιστική επεξεργασία πληροφοριών & χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων</p>
Ανάλυση	<p>Επιλογή των σημαντικότερων θεμάτων & θεμάτων βελτίωσης</p> <p>Καταλληλότητα των μεθόδων ανάλυσης</p> <p>Χρήση στατιστικών μεθόδων</p> <p>Σύνδεση με τεχνολογία, την σχετική με τον κλάδο</p> <p>Χρήση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης</p> <p>Αναληφθείσα δράση στις προτάσεις βελτίωσης</p>
Τυποποίηση	<p>Συστήματα προτύπων</p> <p>Μέθοδοι εγκαθίδρυσης, επανεξέτασης & κατάργησης προτύπων</p> <p>Πραγματική απόδοση στην εγκαθίδρυση, επανεξέταση & κατάργηση προτύπων</p> <p>Περιεχόμενα των προτύπων</p> <p>Χρήση στατιστικών μεθόδων</p> <p>Συγκέντρωση τεχνολογίας</p> <p>Χρήση των προτύπων (Συνεχίζεται)</p>

ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ DEMING (συνέχεια)

Κριτήρια	Υποκριτήρια
Έλεγχος/ Διαχείριση	<p>Συστήματα διαχείρισης ποιότητας & άλλα σχετικά θέματα (κόστος, διανομή)</p> <p>Σημεία & στοιχεία ελέγχου</p> <p>Χρήση στατιστικών μεθόδων & εννοιών (π.χ. διαγράμματα ελέγχου)</p> <p>Συμβολή δραστηριοτήτων κύκλων ποιότητας</p> <p>Κατάσταση δραστηριοτήτων διαχείρισης / ελέγχου ποιότητας</p>
Διασφάλιση Ποιότητας	<p>Μέθοδοι ανάπτυξης νέων προϊόντων & υπηρεσιών</p> <p>Προληπτικές δραστηριότητες για την ασφάλεια & αξιοπιστία του προϊόντος</p> <p>Βαθμός ικανοποίηση πελάτη</p> <p>Σχεδιασμός, ανάλυση, έλεγχος & βελτίωση διαδικασιών</p> <p>Δυνατότητες διαδικασίας</p> <p>Εγκατάσταση & επιθεώρηση</p> <p>Διαχείριση διευκολύνσεων, πωλήσεων, προμηθειών, υπηρεσιών</p> <p>Σύστημα διαχείρισης ποιότητας & η διάγνωση του</p> <p>Χρήση στατιστικών μεθόδων</p> <p>Αξιολόγηση & έλεγχος ποιότητας</p> <p>Κατάσταση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας</p>
Αποτελέσματα	<p>Μέτρηση των αποτελεσμάτων</p> <p>Μετρήσιμα αποτελέσματα όπως ποιότητα, υπηρεσία, παράδοση, κόστος, κέρδος, ασφάλεια & περιβάλλον</p> <p>Μη μετρήσιμα αποτελέσματα</p> <p>Συμμόρφωση της πραγματικής επίδοσης με τους σχεδιασμένους στόχους</p>
Μελλοντικά Πλάνα	<p>Πλήρης κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης</p> <p>Μετρήσεις για την επίλυση προβλημάτων των ελαττωματικών</p> <p>Μελλοντικά σχέδια προώθησης</p> <p>Σχέση μεταξύ μελλοντικών πλάνων & μακροχρόνιων πλάνων</p>

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β –
ΣΧΗΜΑΤΑ / ΠΙΝΑΚΕΣ / ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ**

Πίνακες / Σχήματα / Διαγράμματα	Σελίδα
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Σχήμα 1.1: Τα κυριότερα στάδια στην πρόσφατη ιστορία της διαχείρισης ποιότητας	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
Σχήμα 2.1 : Το Μοντέλο Επιχειρησιακής Τελειότητας του Kanji	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
Σχήμα 3.1 : Τα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και η Βαρύτητά τους	21
Σχήμα 3.2: Το πλαίσιο κριτηρίων του Βραβείου Malcolm Baldrige	29
Πίνακας 3.1: Βασικές Αρχές του MBNQA	30
Πίνακας 3.2 : Σύγκριση των Εθνικών Βραβείων Ποιότητας	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
Πίνακας 4.1 : Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του benchmarking μέσα σε ένα κλάδο και εκτός αυτού	43
Σχήμα 4.1 : Οι σύνδεσμοι μεταξύ του benchmarking και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	45
Σχήμα 4.2 : Ο τροχός / διαδικασία του benchmarking	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
Πίνακας 5.1: Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	52
Διάγραμμα 5.1: Προσεγγίσεις ποιότητας που εφαρμόζει το δείγμα	54
Πίνακας και Διαγράμματα για: 1. Ηγεσία	55
Πίνακας και Διαγράμματα για: 2. Ικανοποίηση Πελατών	56
Πίνακας και Διαγράμματα για: 2.1. Ικανοποίηση Εξωτερικού Πελάτη	56-57
Πίνακας και Διαγράμματα για: 2.2. Ικανοποίηση Εσωτερικού Πελάτη	57-58
Πίνακας και Διαγράμματα για: 3. Διοίκηση βάσει Γεγονότων	58-59
Πίνακας και Διαγράμματα για: 3.1. Όλες οι Εργασίες Αποτελούν Διαδικασίες	59-60
Πίνακας και Διαγράμματα για: 3.2. Μέτρηση	60

Πίνακες / Σχήματα / Διαγράμματα (συνέχεια)	Σελίδα
Πίνακας και Διαγράμματα για: 4. Διοίκηση βασισμένη στα Άτομα	61
Πίνακας και Διαγράμματα για: 4.1. Ομαδική Εργασία	62
Πίνακας και Διαγράμματα για: 4.2. Τα άτομα δημιουργούν την Ποιότητα	62-63
Πίνακας και Διαγράμματα για: 5. Συνεχής Βελτίωση	63-64
Πίνακας και Διαγράμματα για: 5.1. Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης	64
Πίνακας και Διαγράμματα για: 5.2. Πρόληψη	65
Πίνακας και Διαγράμματα για: 6. Επιχειρησιακή Τελειότητα	66

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οδηγίες: παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν τα χαρακτηριστικά της εταιρίας σας

1. Αντικείμενο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση:

2. Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση:

Εώς 50	
50 – 100	
100 – 300	
300 και πάνω	

3. α. Ποια προσέγγιση σχετικά με την υιοθέτηση των όρων ποιότητας εφαρμόζει η επιχείρησή σας:

Έλεγχος ποιότητας	
Διασφάλιση ποιότητας	
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	
Άλλο (να σημειωθεί)	

β. Η προσέγγιση ποιότητας που σημειώσατε παραπάνω, εφαρμόζεται:

Σε όλη την επιχείρηση	
Σε μεμονωμένα τμήματα (αναφέρατε τα τμήματα)	

4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι στην εταιρία σας είναι ενημερωμένοι σε θέματα ποιότητας:

Καθόλου	
Λίγο	
Ουδέτερο	
Αρκετό	
Πάρα πολύ	

5. Έχετε πιστοποιηθεί σε κάποιο σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και αν ναι σε ποιο;

ΝΑΙ (να σημειωθεί)	
ΟΧΙ	

6. Βαθμολογείστε την ωριμότητα της επιχείρησή σας στην ποιότητα:

Ελάχιστη	
Μέτρια	
Ουδέτερη	
Αρκετή	
Μεγάλη	

Οδηγίες: παρακαλώ σημειώστε στο κατάλληλο κελί για να προσδιορίσετε το βαθμό στον οποίο η εταιρία σας εφαρμόζει τη διοίκηση ολικής ποιότητας, τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και αξιολογεί την επιχειρησιακή τελειότητα.

1. ΗΓΕΣΙΑ										
Σε ποιο βαθμό:	Ελάχιστο					Πολύ μεγάλο				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.a. Η ανώτατη διοίκηση αναλαμβάνει την ευθύνη για την απόδοση της ποιότητας										
1.b. Οι διευθυντές των κυριότερων τμημάτων συμμετέχουν στη διαδικασία της βελτίωσης ποιότητας										
1.c. Οι στόχοι ποιότητας της εταιρίας είναι ξεκάθαρα ορισμένοι										
1.d. Οι στόχοι ποιότητας της εταιρίας υιοθετούνται και ενισχύονται κατά μήκος ολόκληρου του οργανισμού										
1.e. Οι αρχές της ΔΟΠ είναι ενσωματωμένες στην καθημερινή άσκηση της διοίκησης										
1.st. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι διοικούνται και υποκινούνται σωστά										

2. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ										
Σε ποιο βαθμό η εταιρία:	Ελάχιστο					Πολύ μεγάλο				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.a. Προσδιορίζει τις παρούσες και μελλοντικές απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών										
2.b. Εφαρμόζει αποτελεσματική διοίκηση ώστε να κερδίζει την εμπιστοσύνη των πελατών										
2.c. Χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που δέχεται από τους πελάτες ώστε να βελτιώνει τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης τους										

2.1. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ										
Σε ποιο βαθμό η εταιρία:	Ελάχιστο					Πολύ μεγάλο				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.1.a. Παραμένει αφοσιωμένη στις ρητά ή σιωπηρά δοσμένες υποσχέσεις της που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες της										
2.1.b. Χειρίζεται τα παράπονα των πελατών, τα επιλύει και χρησιμοποιεί τις σχετικές πληροφορίες με στόχο να βελτιώσει την ποιότητα και να προλάβει την επανάληψη προβλημάτων										
2.1.c. Χρησιμοποιεί μεθόδους για να προσδιορίσει το πώς ο εξωτερικός πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα της εταιρίας										
2.1.d. Χρησιμοποιεί μεθόδους για να προσδιορίσει το πώς ο εξωτερικός πελάτης αντιλαμβάνεται την αξία της εταιρίας προς αυτόν										
2.1.e. Χρησιμοποιεί μεθόδους για να προσδιορίσει την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη										
2.1.st. Συγκρίνει τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών της με αυτά των ανταγωνιστών										

2.2. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ										
Σε ποιο βαθμό:	Ελάχιστο					Πολύ μεγάλο				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2.a. Υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση ανάμεσα στην εταιρία και στους εσωτερικούς πελάτες ή προμηθευτές της										
2.2.b. Εφαρμόζονται μέθοδοι για τη βελτίωση του συντονισμού των αλληλεξαρτώμενων εργασιών										
2.2.c. Το κάθε τμήμα αποσκοπεί στην ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη όταν εκτελεί τα καθήκοντά του										
2.2.d. Η εταιρία παρέχει στους εργαζομένους της οτιδήποτε τους είναι απαραίτητο για να εκτελέσουν σωστά τη δουλειά τους										

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ										
Σε ποιο βαθμό η εταιρία:	Ελάχιστο						Πολύ μεγάλο			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.a. Εφαρμόζει ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης το οποίο αξιολογεί τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας										
3.b. Διαμοιράζει τις μετρήσεις αποδόσεις με αυτούς που τις χρειάζονται										
3.c. Χρησιμοποιεί τις μετρήσεις αποδόσεων για να βελτιώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της										

3.1. ΟΛΕΣ ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ										
Σε ποιο βαθμό η εταιρία:	Ελάχιστο						Πολύ μεγάλο			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.1.a. Έχει διαδικασίες έτσι σχεδιασμένες ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις ποιότητας										
3.1.b. Αξιολογεί την ποιότητα των διαδικασιών της										
3.1.c. Εφαρμόζει διεργασίες για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της										
3.1.d. Εφαρμόζει αποτελεσματική πολιτική για την στρατολόγηση και αποδοχή εργαζομένων										
3.1.e. Εφαρμόζει αποτελεσματική πολιτική για την στρατολόγηση υψηλά διακεκριμένων εργαζομένων										
3.1.st. Εφαρμόζει αποτελεσματική πολιτική για τη διατήρηση υψηλά διακεκριμένων εργαζομένων										

3.2. ΜΕΤΡΗΣΗ										
Σε ποιο βαθμό η εταιρία:	Ελάχιστο						Πολύ μεγάλο			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2.a. Συλλέγει μία ευρεία γκάμα ολοκληρωμένων δεικτών απόδοσης με ακρίβεια										
3.2.b. Κατέχει την κατάλληλη μεθοδολογία για τη σύγκριση ή την αξιολόγηση της ποιότητας										
3.2.c. Συγκρίνει την παρούσα απόδοσή της με αυτήν των ανταγωνιστών										
3.2.d. Συγκρίνει την παρούσα απόδοσή της με αυτήν των παγκόσμιων ηγετών της αγοράς όπου δραστηριοποιείται										
3.2.e. Εφαρμόζει κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή των εξωτερικών προμηθευτών της										

4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΑ ΑΤΟΜΑ										
Σε ποιο βαθμό:	Ελάχιστο					Πολύ μεγάλο				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.a. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφορίες για την απόδοσή τους										
4.b. Η συνολική προσπάθεια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της εταιρίας υποστηρίζει τους στόχους ποιότητας που αυτή έχει θέσει										
4.c. Παρέχονται στους εργαζομένους τα κατάλληλα μέσα ώστε να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων ποιότητας										

4.1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ										
Σε ποιο βαθμό:	Ελάχιστο					Πολύ μεγάλο				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1.a. Ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να εργάζονται ομαδικά και να ενημερώνουν τους υπολοίπους για τα καθήκοντά τους										
4.1.b. Χρησιμοποιούνται ειδικές ομάδες για την επίλυση διαλειτουργικών / διατμηματικών προβλημάτων										
4.1.c. Χρησιμοποιούνται «ομάδες δράσης» για την επίλυση τοπικών προβλημάτων										

4.2. ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ										
Σε ποιο βαθμό:	Ελάχιστο					Πολύ μεγάλο				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2.a. Παρέχεται εκπαίδευση σχετικά με την ποιότητα σε όλους τους διευθυντές										
4.2.b. Παρέχεται εκπαίδευση σχετικά με την ποιότητα σε όλους τους εργαζομένους										
4.2.c. Υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι για την εκπαίδευση του προσωπικού										
4.2.d. Οι διευθυντές εξαλείφουν τα εμπόδια που απαγορεύουν στους εργαζομένους να βελτιώνουν την ποιότητα π.χ. έλλειψη εκπαίδευσης, απροσδιόριστα καθήκοντα κ.ά.										
4.2.e. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περήφανοι που εργάζονται για την εταιρία										
4.2.st. Προωθείται η καινοτομία μέσω της ενδυνάμωσης όλων των εργαζομένων μέσα στην εταιρία										

5. ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ										
Σε ποιο βαθμό:	Ελάχιστο					Πολύ μεγάλο				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.a. Η εταιρία ανταποκρίνεται στις νέες τάσεις ικανοποίησης των πελατών και στις ενδείξεις για μη επιθυμητή αντίδρασή τους										
5.b. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι βελτίωσης ποιότητας για να βελτιωθούν όλες οι υπηρεσίες										
5.c. Η εταιρία συγκρίνει τα παρόντα επίπεδα των υπηρεσιών της με αυτά των ανταγωνιστών										

5.1. ΚΥΚΛΟΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ										
Σε ποιο βαθμό:	Ελάχιστο					Πολύ μεγάλο				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.1.a. Η εταιρία έχει διαμορφώσει κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης										
5.1.b. Χρησιμοποιείται μία ενεργή μέθοδος υποβολής προτάσεων από τους εργαζομένους										

5.2. ΠΡΟΛΗΨΗ										
Σε ποιο βαθμό:	Ελάχιστο					Πολύ μεγάλο				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2.a. Εισάγονται βελτιωμένες υπηρεσίες πελατών που εξαλείφουν τις πιθανότητες αποτυχίας										
5.2.b. Οι διαδικασίες είναι σχεδιασμένες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα										

6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ										
Σε ποιο βαθμό:	Ελάχιστο					Πολύ μεγάλο				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.a. Έχει υψηλή οικονομική απόδοση										
6.b. Έχει υψηλή πελατειακή ζήτηση										
6.c. Επιτυγχάνει τους στόχους της										
6.d. Έχει εκτελέσει τη στρατολόγηση και εισαγωγή νέων εργαζομένων με επιτυχία										
6.e. Έχει επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει										
6.st. Έχει εκτελέσει τη στρατολόγηση υψηλά διακεκριμένων εργαζομένων										
6.z. Έχει επιτύχει να διατηρήσει τους υψηλά διακεκριμένους εργαζομένους της										

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Adebajo, D. (2001), "TQM and business excellence: is there really a conflict?", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 3, pp. 37-40.
2. Baldrige National Quality Program, (2003), "Criteria for Performance Excellence".
3. Bendell, T. (2000), "The implications of the changes to ISO 9000 for organizational excellence", *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, No. 3, pp. 11-14.
4. Bhutta, K. and Huq, F. (1999), "Benchmarking-best practices: an integrated approach", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 254-268.
5. Bohoris, G. (1995), "A comparative assessment of some major quality awards", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 9, pp. 30-43.
6. Carpinetti, L. and de Melo, A. (2002), "What to benchmark? A systematic approach and cases", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 244-255.
7. De Toro, I. (1995), "The 10 Pitfalls of Benchmarking", *Quality Progress*, Vol. January 1995, pp. 61-63.
8. Evans, J. and Lindsay, W., (2004), *The Management and Control of Quality*, 6th Edition, Thomson South-Western.
9. Freytag, P. and Hollensen S. (2001), "The process of benchmarking, benchlearning and benchaction", *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 1, pp. 25-33.
10. Ghobadian, A. and Woo, H.S. (1996), "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 10-44.
11. Godfrey, J. and Godfrey, P. (1999), "Benchmarking quality management. How does it apply to the university alumni office?", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. .
12. Hermel, P. and Ramis-Pujol, J. (2003), "An evolution of excellence: some main trends", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 4, pp. 230-243.

13. Hill, C. (2000), "Benchmarking and Best Practices", *ASQ's 54th Annual Quality Congress Proceedings*.
14. Jarrar, Y. and Zairi, M. (2000), "Internal transfer of best practice for performance excellence: a global survey", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 239-246.
15. Kanji, G. (2002), "*Measuring Business Excellence*", Routledge, London.
16. Laszlo, G. (1996), "Quality awards – recognition or model?" , *The TQM Magazine*, Vol. 8, No. 5, pp. 14-18.
17. Lee, Pui-Mun (2002), "Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 3, pp. 142-149.
18. McAdam, R. (2000), "Three leafed clover? TQM, organisational excellence and business improvement", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 5, pp. 314-320.
19. Pun, K., Chin, K. and Lau, H. (1999), "A self-assessed quality management system based on integration of MBNQA/ISO 9000/ISO 14000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 6, pp. 606-629.
20. Steventon, D. (1994), "Quality Awards – a Means to an End or an End in Themselves?", *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 5, pp. 7-8.
21. Tsiotras, G. and Gotzamani, K. (1996), "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 393-409.
22. Van der Wiele, A., Dale, B. and Williams, A. (1997), "ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey", *International Journal of Quality Science*, Vol. 2, No. 4, pp. 236-252.
23. Van der Wiele, A., Dale, B. and Williams, A. (2000), "Business improvement through quality management systems", *Management Decision*, Vol. 38, No. 1, pp. 19-23.
24. Van der Wiele, A., Williams, A. and Dale, B. (2000), "ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path", *Business Process Management Journal*, Vol. 6, No. 5, pp. 417-427.
25. Vouzas, F. and Gotzamani, K. (2005), "Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence. The contribution of the

- new ISO 9000:2000 series of standards”, *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 3, pp. 259-266.
26. Wang, C. and Ahmed, P. (2001), “Energising the Organisation. A New Agenda for Business Excellence”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 4, pp. 22-27.
27. Zairi, M. (1998), “*Benchmarking for Best Practice: continuous learning through sustainable innovation*”, Butterworth Heinemann, Oxford.
28. Zairi, M. and Hutton, R. (1995), “Benchmarking: a process-driven tool for quality improvement”, *The TQM Magazine*, Vol. 7, No. 3, pp. 35-40.
29. Zairi, M., Van der Wiele, A. and Williams, A. (2000), “Quality is dead in Europe – long live excellence – true or false?”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, No. 3, pp. 4-10.
30. Zairi, M. and Youssef, M. (1995), “Benchmarking critical factors for TQM”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2, No. 1, pp. 5-20.
31. Τσιότρας, Γ. (2002), «*Βελτίωση ποιότητας*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
32. www.efqm.org
33. www.eede.gr/pdf/efqmgpy.pdf
34. www.efqm.org/ExcelenceOne
35. www.tata.com/0_group/quality/malcolom_baldrige_award.html
36. www.apqc.org
37. www.quality.nist.gov
38. www.deming.org/demingprize/demingprize.html