



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών τμήματος Λογιστικής και  
Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία  
με τίτλο

“ Η επίδραση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής  
Αριστείας στη Χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης ”

της  
Δέσποινας Μαλλίνη

Επιβλέπον:  
Ομότιμος Καθηγητής κ. Δημήτριος Παπαδόπουλος

## **Περίληψη**

Όλοι οι οργανισμοί, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, το μέγεθός τους, τη δομή και την ωριμότητά τους, αντιμετωπίζουν την ανάγκη της εισαγωγής και χρήσης ενός αποτελεσματικού συστήματος ή μηχανισμού διοίκησης των διεργασιών που υλοποιούνται και που μπορεί να αφορούν από τη προμήθεια πρώτων υλών ή την επιλογή συνεργατών μέχρι την τελική εξυπηρέτηση και υποστήριξη των πελατών τους.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας σχεδιάστηκε και διαχειρίζεται ακόμη και σήμερα από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM). Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο διοίκησης οργανισμών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως:

- Πρακτικό εργαλείο αυτο-αξιολόγησης
- Βάση για τη συγκριτική αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς
- Οδηγός για τον προσδιορισμό περιοχών προς βελτίωση
- Δομή για την διοίκηση οργανισμών

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε Κεφάλαια. Στις δύο πρώτες ενότητες περιγράφεται η έννοια της Ποιότητας, μέσα από την εξέλιξή της ανά τα έτη, όπως αποδίδεται σε διάφορες επιστημονικές πηγές. Ακολουθεί η αναφορά των πιο σπουδαίων θεωρητικών της ποιότητας καθώς και των βασικότερων βραβείων που έχουν καθιερωθεί για επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και κάποιες έχουν καταφέρει να φτάσουν στο επίπεδο της Επιχειρηματικής Αριστείας.

Έπειτα, γίνεται εκτενής αναφορά στην έννοια της Επιχειρηματικής Αριστείας, στα κριτήρια, τον τρόπο εφαρμογής της καθώς και στη σχέση της με τους οργανισμούς, προκειμένου να κατανοήσουμε πλήρως όλες τις απαραίτητες έννοιες. Παρουσίαση σχετικών μελετών περιπτώσεων συμβάλλουν στην καλύτερη διαπίστωση της σημασίας της ποιότητας και της εφαρμογής αποτελεσματικού συστήματος ή μηχανισμού διοίκησης διεργασιών.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε δείγμα 10 εταιρειών και η οποία αποσκοπεί στη διερεύνηση της ελληνικής πραγματικότητας αναφορικά με το βαθμό εφαρμογής του μοντέλου.

Τέλος, τα συμπεράσματα της μελέτης συνοψίζουν με περιεκτικό τρόπο την εξέλιξη της ποιότητας από την αρχή της εφαρμογής της από τις ιαπωνικές και αμερικανικές επιχειρήσεις και αργότερα από τις ευρωπαϊκές μέχρι και τις μέρες μας, όπου η χρήση των προγραμμάτων ποιότητας είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη και τα πρότυπα ποιότητας (standards) εφαρμόζονται σχεδόν σε κάθε παραγωγική και όχι μόνο δραστηριότητα.

<b>Περιεχόμενα</b>	
<b>Εισαγωγή .....</b>	<b>4</b>
<b>Κεφάλαιο 1ο: Η έννοια και η σημασία της ποιότητας.....</b>	<b>6</b>
1.1. Ορισμοί για την Ποιότητα.....	7
1.2. Η Σημασία της Ποιότητας.....	13
1.3. Ιστορική Ανασκόπηση .....	15
<b>Κεφάλαιο 2ο: Οι Gurus της ποιότητας.....</b>	<b>18</b>
2.1. Dr. Edwards W. Deming (1900-1993).....	18
2.2. Philip B. Crosby (1926-2001).....	22
2.3. Dr. Joseph M. Juran (1904-2008) .....	23
2.4. Dr. Kaoru Ishikawa (1915-1989) .....	24
2.5. Armand V. Feigenbaum (1922- .... ) .....	26
2.6. Dr. Genichi Taguchi (1924- .... ).....	26
<b>Κεφάλαιο 3ο: Βραβεία Ποιότητας και Επιχειρηματικής Αριστείας.....</b>	<b>28</b>
3.1. Το ιαπωνικό βραβείο Deming .....	28
3.2. Το αμερικάνικο βραβείο του Malcolm Baldrige.....	35
3.3. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας .....	40
3.4. Άλλα βραβεία ποιότητας.....	44
<b>Κεφάλαιο 4ο: Από τη διοίκηση ολικής ποιότητας στην επιχειρηματική αριστεία .....</b>	<b>51</b>
4.1. Η έννοια της επιχειρηματικής αριστείας.....	52
4.2. Η επίδραση της επιχειρηματικής αριστείας .....	60
<b>Κεφάλαιο 5ο: Έρευνα στις ελληνικές επιχειρήσεις.....</b>	<b>67</b>
5.1. Παρουσίαση και σχολιασμός αποτελεσμάτων έρευνας.....	67
5.2.Συμπεράσματα έρευνας.....	67
<b>Συμπεράσματα και προτάσεις για διερεύνηση .....</b>	<b>71</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>74</b>
<b>Παράτημα .....</b>	<b>80</b>

## **Εισαγωγή**

Στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας πραγματοποιήθηκε η παρούσα Διπλωματική Εργασία με θέμα “Η επίδραση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας στη Χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης”. Σκοπός της εργασίας είναι, μέσω της παρουσίασης και κατανόησης των ορισμών της Ποιότητας, των μεταβατικών σταδίων από την επιθεώρηση μέχρι τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και έπειτα της Επιχειρηματικής Αριστείας, να διερευνηθεί πως το Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας μπορεί να αποτελέσει έναν ικανό λόγο για τη βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων σε όλα τα λειτουργικά της επίπεδα. Στην παρούσα μελέτη, έμφαση δίνεται στη χρηματοοικονομική επίδοση των εταιρειών.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας γίνεται προσπάθεια να κατανοηθεί η έννοια της Ποιότητας, μέσα από την εξέλιξή της ανά τα έτη, όπως αποδίδεται σε διάφορες επιστημονικές πηγές. Ακολουθεί η παρουσίαση των πιο σπουδαίων θεωρητικών της ποιότητας καθώς και των βασικότερων βραβείων που έχουν καθιερωθεί για επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και κάποιες έχουν καταφέρει να φτάσουν στο επίπεδο της Επιχειρηματικής Αριστείας.

Στη συνέχεια γίνεται εκτενέστερη αναφορά στην έννοια της Επιχειρηματικής Αριστείας καθώς και στη σχέση της με την επίδοση και απόδοση των επιχειρήσεων, ώστε να είμαστε σε θέση, έχοντας κατανοήσει πλήρως όλες τις απαραίτητες έννοιες, να αναλύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας μελέτης.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από 05/08/12 έως 29/09/12 σε δείγμα ΝΝ εταιρειών σκοπό έχει τη διερεύνηση της ελληνικής πραγματικότητας ώστε να ερμηνευτεί, όπως αυτή προκύπτει από τις απαντήσεις στα ερωτήματα του ερωτηματολογίου, που παρατίθεται στο παράρτημα.

Τα συμπεράσματα της μελέτης συνοψίζουν με περιεκτικό τρόπο την εξέλιξη της ποιότητας από την αρχή της εφαρμογής της από τις ιαπωνικές και αμερικανικές επιχειρήσεις και αργότερα από τις ευρωπαϊκές μέχρι και τις μέρες μας, όπου η χρήση

των προγραμμάτων ποιότητας είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη και τα πρότυπα ποιότητας (standards) εφαρμόζονται σχεδόν σε κάθε παραγωγική και όχι μόνο δραστηριότητα.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Η έννοια και η σημασία της ποιότητας

Στις μέρες μας, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, ίσως, σπουδαίο ρόλο για την απόφαση αγοράς ενός αγαθού η μιας υπηρεσίας παίζει η τιμή. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται σε αρκετές περιόδους της σύγχρονης ιστορίας όταν η Οικονομία ταλανίζεται από δυσκολίες, σαν τη μεγάλη οικονομική ύφεση που βιώνουμε στις μέρες μας, αλλά και σε εποχές όπου ο ανταγωνισμός αποτελούσε χαρακτηριστικό γνώρισμα των αγορών.

Σήμερα ωστόσο, που η προσφορά υπερκαλύπτει τη ζήτηση και ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι τεράστιος και συνεχώς διογκούμενος, η συμπεριφορά των καταναλωτών φαίνεται να επηρεάζεται όχι μόνο από την τιμή, αλλά και από άλλα χαρακτηριστικά, παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία. Οι καταναλωτές ενδιαφέρονται για αγορές προϊόντων ή υπηρεσιών που τους προσδίδουν μεγάλη ικανοποίηση μέσα από την εκπλήρωση των προδιαγραφών που ο καθένας έχει θέσει στο μυαλό του και ο ρόλος της τιμής φαίνεται να φθίνει αν και είναι ακόμη πολύ σημαντικός (Ulrika Hellsten).

Ο ιδιαίτερα οξυμένος ανταγωνισμός οδηγεί τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για τη διατήρηση ή ακόμη και την αύξηση των πελατών και των πωλήσεών τους να ακολουθούν συγκεκριμένα προγράμματα σχετικά με την ποιότητα. Στην κατεύθυνση αυτή έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν στοιχεία ερευνών που καθημερινά αποδεικνύουν το σπουδαίο ρόλο της Ποιότητας στις αγορές προϊόντων, αλλά και υπηρεσιών.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την ποιότητα, με κάποιους από αυτούς να ακολουθούν διαφορετική προσέγγιση. Το φαινόμενο αυτό εξηγείται από τις διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας, ωστόσο, στην προσπάθεια να δοθεί ένας ορισμός για την ποιότητα από τους πολλούς που κατά καιρούς έχουν συζητηθεί, το βασικό βρίσκεται στην κατανόηση ότι η επικέντρωση των επιχειρήσεων είναι και θα παραμείνει ο πελάτης. Χωρίς την ικανοποίηση των πελατών οι επιχειρήσεις δε μπορούν να έχουν πωλήσεις που θα τις οδηγήσουν στα πολυπόθητα κέρδη και κινδυνεύει ακόμη και η συνέχιση της λειτουργίας τους (Samuel Feinberg, 1996).

Ωστόσο, από πολλούς τίθεται το εύλογο ερώτημα, πώς είναι δυνατόν να καταφέρει μια επιχείρηση να ικανοποιήσει πλήρως τον κάθε πελάτη της ξεχωριστά,

αφού οι ανάγκες του καθενός διαφέρουν από αυτές των υπόλοιπων καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή προϊόντα που να καλύπτουν τις συνεχώς αυξημένες απαιτήσεις του κάθε μεμονωμένου πελάτη.

Ερευνητές των προηγούμενων δεκαετιών ωστόσο, διατείνονται πως η διαφοροποίηση στην παραγωγή είναι στοιχείο που λειτουργεί εις βάρος της ποιότητας (Evans, 1989). Επίσης, μπορεί να είναι υπεύθυνη για την αύξηση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που η παραγωγή ήταν μαζική κατά τις προηγούμενες δεκαετίες όταν οι επιχειρήσεις μέσω οικονομιών κλίμακας που προσπαθούσαν να πετύχουν είχαν ως κύριο στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής και όχι τόσο την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων.

Επιστήμονες χαρακτηριστικά αναφέρουν πως για τη μεγιστοποίηση της ποιότητας, η διαφοροποίηση πρέπει να ελαχιστοποιηθεί. «Η παραμετροποίηση είναι μερικές φορές η βασική αιτία κακής ποιότητας» (Evans, 1989). Στη νέα φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων ωστόσο, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, οι παραγωγοί ενδιαφέρονται να έχουν εκτός από χαμηλό και συνεχώς μειωμένο ανά μονάδα προϊόντος κόστος παραγωγής και διαφοροποιημένα προϊόντα (George P. Laszlo, 1997).

Προτού γίνει παρουσίαση των θεμάτων των σχετικών με τη διαχείριση της ποιότητα και ανάλυση των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για άμεση και πλήρη ικανοποίηση των πελατών σε συνδυασμό με το μειωμένο κόστος για τις επιχειρήσεις, θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε τους κυριότερους ορισμούς της ποιότητας, καθώς και κάποια ιστορικά στοιχεία για την ποιότητα.

## 1.1. Ορισμοί για την Ποιότητα

Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την ποιότητα γεννήθηκε στην Ιαπωνία, ενώ δεν άργησε να ανταποκριθεί ο επιχειρηματικός κόσμος της Αμερικής (Tadato Onitsuka, 1999). Στην Ευρώπη η σπουδαιότητα της Ποιότητας αναγνωρίστηκε αρκετά χρόνια αργότερα, ωστόσο τα αποτελέσματα από την προσπάθεια εναρμόνισης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στις νέες διαμορφούμενες τάσεις είναι εντυπωσιακά

και πολύ ενδιαφέροντα. Σπουδαίο ρόλο για τη δημιουργία του ενδιαφέροντος που υπήρξε και εξακολουθεί να υπάρχει, έπαιξαν οι θεωρητικοί της ποιότητας για τους οποίους θα γίνει αναφορά στο επόμενο κεφάλαιο. Κάποιοι από τους κυριότερους ορισμούς για την ποιότητα που κατά καιρούς δόθηκαν είναι οι ακόλουθοι.

Σύμφωνα με τον Crosby (1979) η ποιότητα ορίζεται ως «συμμόρφωση στις απαιτήσεις». Οι Juran και Gryna (1988) ορίζουν την ποιότητα ως «καταλληλότητα για χρήση». Ο Tuchman (1980) αναφέρεται στην ποιότητα με τον όρο «εγγενής αριστεία». Επίσης, αναφέρει πως «Η ποιότητα είναι η πραγματοποίηση ή η προσέγγιση του υψηλότερου προτύπου». Ορίζει την τελειότητα ως «το διαχωρισμό της καλής από την κακή ποιότητα».

Στις προηγούμενες σελίδες αναφέρθηκε ως βασικότερος στόχος των επιχειρήσεων η ικανοποίηση των αναγκών κάθε μεμονωμένου πελάτη. Αυτό διότι θεωρείται ότι οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες και τα προϊόντα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους είναι αυτά που θεωρούνται από αυτούς ότι κατέχουν την υψηλότερη ποιότητα (Edwards, 1968). Διάφοροι χαρακτηριστικοί ορισμοί που συσχετίζουν την ποιότητα με την προσέγγιση αυτή είναι οι ακόλουθοι. «Η ποιότητα συνίσταται στο βαθμό στον οποίο το υπόδειγμα (προϊόν - μάρκα - μοντέλο - πωλητής) διαθέτει τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που είναι επιθυμητά από τον κάθε πελάτη», (Maynes, 1976). «Στην τελική ανάλυση της αγοράς, η ποιότητα ενός προϊόντος εξαρτάται από το πόσο καλά ταιριάζει με τις προτιμήσεις των καταναλωτών», (Kuehn and Day, 1962). «Η ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου καταναλωτή», (Gilmore, 1974).

Από τους παραπάνω ορισμούς, δημιουργείται εύκολα η εντύπωση πως η ποιότητα είναι ένα θέμα κατά βάση υποκειμενικό. Η υποκειμενική προσέγγιση της ποιότητας ήταν υπεύθυνη για τη δημιουργία νέων εννοιών στη βιβλιογραφία όχι μόνο της ποιότητας αλλά και του μάρκετινγκ. Το πιο γνωστό παράδειγμα αποτελεί η έννοια των ιδανικών σημείων, τα οποία ορίζονται ως «ακριβείς συνδυασμοί χαρακτηριστικών του προϊόντος οι οποίοι προσφέρουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση σε συγκεκριμένο πελάτη» (Johnson, 1971). Ωστόσο, η ποιότητα, σύμφωνα με νεότερες προσεγγίσεις είναι ένα μέγεθος που μπορεί να αξιολογηθεί και είναι μετρήσιμη παρά τον υποκειμενικό της χαρακτήρα.

Βασική παράμετρος στη λήψη των αποφάσεων σε οποιουδήποτε είδους επιχείρηση, αποτελεί το κόστος. Υπό αυτή την έννοια, οι θεωρητικοί της ποιότητας,

κλήθηκαν να αποδείξουν πως το κόστος της ποιότητας είναι μηδενικό και ότι η ποιότητα αποτελεί καθαρό κέρδος για την επιχείρηση (George P. Laszlo, 1997). Μέχρι να καταλήξουν στο συμπέρασμα πως η παραδοχή αυτή αποτελούσε όντως πραγματικότητα, έπρεπε να πραγματοποιηθούν στατιστικές μελέτες επάνω που απαιτούσαν σημαντική τεκμηρίωση. Τελικά ο στόχος επετεύχθη και επιστήμονες του χώρου χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι, «βελτιώσεις στην ποιότητα οδηγούν σε χαμηλότερα κόστη διότι η πρόληψη των ελαττωματικών είναι λιγότερο δαπανηρή από την επιδιόρθωση τους (Campanella and Corcoran, 1983). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, «ένα ποιοτικό προϊόν είναι αυτό που παρέχει απόδοση σε μία αποδεκτή τιμή ή συμμόρφωση σε ένα αποδεκτό κόστος» (Broh, 1982).

Επιπλέον στόχο αποτέλεσε η προσπάθεια των υποστηρικτών της Ποιότητας να πείσουν τις επιχειρήσεις πως πέρα από οικονομικά οφέλη, η ποιότητα θα τους προσέδιδε και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Σύμφωνα με τον Ho (1995) «Η ικανότητα να οριστούν επακριβώς οι ανάγκες αυτές των καταναλωτών, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της απόδοσης, της τιμής, της ασφάλειας, της μεταφοράς κ.τ.λ., θα τοποθετήσει την παραγωγική επιχείρηση μπροστά από τους ανταγωνιστές της στην αγορά».

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ποιότητα αποτελεί μια έννοια σε μεγάλο βαθμό υποκειμενική. Οι οπαδοί αυτής της άποψης υποστηρίζουν ότι «η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι μπορεί να αναγνωριστεί μόνο μέσω της εμπειρίας» (Garvin, 1984). Επίσης, «η ποιότητα δεν είναι ούτε πνεύμα, ούτε ύλη, αλλά μία τρίτη οντότητα εξαρτώμενη και από τα δύο», «αν και η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί ο καθένας ξέρει περί τίνος πρόκειται» (Pirsig, 1974).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, οι πιο χαρακτηριστικοί ορισμοί της Ποιότητας όπως δίνονται στο βιβλίο Βελτίωση Ποιότητας (Τσιότρας, 2002) είναι αυτοί που ακολουθούν αμέσως παρακάτω. Έτσι ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορούμε να ονομάσουμε:

- ✓ Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- ✓ Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- ✓ Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.

- ✓ Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.
- ✓ Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- ✓ Ποιότητα επίσης είναι ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- ✓ Καταλληλότητα για χρήση.
- ✓ Το να πληρώνεις γι' αυτό που πραγματικά παίρνεις.
- ✓ Το να κάνεις κάτι σωστά από την πρώτη φορά και κάθε φορά.

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Προτύπων (International Organization of Standardization) ως ποιότητα ορίζεται το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που έχει την ικανότητα να ικανοποιεί καθορισμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες (ISO 8402).

Συνοψίζοντας τους παραπάνω ορισμούς σε μία φράση θα λέγαμε πιο απλά πως Ποιότητα είναι η πιστή εφαρμογή των προδιαγραφών είτε αυτές καθορίζονται από τον πελάτη είτε από το σχέδιο παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Εξηγώντας συνδυαστικά τους ορισμούς προκύπτει ότι μέσα από την τήρηση των προδιαγραφών αυτών το προϊόν θα είναι κατάλληλο να χρησιμοποιηθεί, θα μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη επαρκώς και θα προσφέρεται στη σωστή τιμή (μείωση κόστους επανεπεξεργασίας, ελαττωματικών, κ.ά.) αντικατοπτρίζοντας την αξία αυτών που προσφέρει. Έχοντας στο μυαλό μας τα παραπάνω μπορούμε με βεβαιότητα πια να αποφανθούμε πως η Ποιότητα είναι καθαρό κέρδος.

Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης σκιαγραφεί μια σειρά από ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε η εκπλήρωση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών να γίνει με τον ορθολογικότερο τρόπο (Βούζας Φ., 2002). Σημαντικότερα χαρακτηριστικά είναι η καταλληλότητα για χρήση και η τιμή πώλησης του αγαθού. Τα παραπάνω δημιουργούν ειδικότερες απαιτήσεις όσων αφορά στις προδιαγραφές που σχετίζονται με:

- ✓ Τις διαστάσεις και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά,
- ✓ τη διάρκεια ζωής και αξιοπιστία του προϊόντος,
- ✓ τις απαιτήσεις για ασφάλεια, εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή καθώς και
- ✓ άλλες επιδράσεις όπως για παράδειγμα περιβαλλοντικές, κόστους εξυπηρέτησης μετά την πώληση κ.ά.

## **Διαστάσεις της Ποιότητας**

Στη νέα φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων, ειδικά όσων ενδιαφέρονται για την Ποιότητα, ο πελάτης αποτελεί το κέντρο του ενδιαφέροντος. Ο πελάτης είναι αυτός που καθορίζει τις προδιαγραφές και απαιτεί την υπακοή των επιχειρήσεων σε αυτές. Από τα μέσα του περασμένου αιώνα ήδη, οι επιχειρήσεις της Ιαπωνίας ήταν αυτές που ανακάλυψαν ότι ο παλιός ορισμός της ποιότητας, «ο βαθμός συμμόρφωσης σε ένα πρότυπο», είναι πολύ περιορισμένος και έτσι άρχισαν να χρησιμοποιούν ένα νέο ορισμό της ποιότητας σε όρους «ικανοποίησης του χρήστη» (Wayne, 1983). Το πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων δίνει την ευκαιρία στους ανταγωνιστές να βελτιωθούν στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν πλήρως τον πελάτη μέσα από την εφαρμογή προγραμμάτων Ποιότητας, υιοθετώντας πρακτικές (benchmarking) που έχουν ως στόχο να καλύψουν καθεμιά από τις διαστάσεις της όπως αυτές αναφέρονται στη συνέχεια.

Τα σχέδια των επιχειρήσεων προσαρμόζονται στις εκάστοτε ανάγκες των πελατών τους προκειμένου να τους ικανοποιήσουν. Ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνουν οι καταναλωτές σε κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά της Ποιότητας, οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τα σχέδια τους για να καταφέρουν την πλήρη ικανοποίηση του πελατειακού τους κοινού. Ωστόσο, για να είναι σε θέση να βελτιώσουν οποιοδήποτε λειτουργικό και μη χαρακτηριστικό τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να μετρήσουν τις συνιστώσες του. Για το χώρο της Ποιότητας, ανάλογα με το ποιο από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θέλουμε να μετρήσουμε, διακρίνουμε τα παρακάτω (Jaideep Motwani, 2001):

- ✓ **Λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος:** Τα χαρακτηριστικά αυτά χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα. Και οι δύο αυτές κατηγορίες είναι μετρήσιμες και αντικειμενικές και αποτελούν ένα καλό μέτρο για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- ✓ **Διάρκεια ζωής και επισκευασιμότητα:** Αυτές οι διαστάσεις σχετίζονται με αυτό που καλούμε αξιοπιστία του προϊόντος και καθορίζουν το χρόνο για τον οποίο ένα προϊόν μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς να παρουσιάζει προβλήματα στα λειτουργικά του χαρακτηριστικά. Η διάρκεια ζωής είναι ο χρόνος στον οποίο το προϊόν μπορεί να προσφέρει το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων που υπόσχεται ο κατασκευαστής χωρίς να υποστεί βλάβες. Φυσικά και αυτά τα

χαρακτηριστικά είναι μετρήσιμα και αντικειμενικά. «Όταν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής είναι το χρονικό διάστημα μέχρι το οποίο η επισκευή θεωρείται προτιμότερη από την αντικατάσταση, ενώ όταν δεν υπάρχει είναι ο χρόνος μέχρι την αντικατάστασή του» (Τσιότρας 2002).

- ✓ **Αξιοπιστία και ανθεκτικότητα:** Τα χαρακτηριστικά αυτά που έχουν σχέση και με τα προηγούμενα αναφέρονται στην πιθανότητα το προϊόν να υποστεί βλάβη ή να καταστραφεί κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας. Οι δυο βασικότεροι δείκτες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση αυτών των διαστάσεων είναι α) ο μέσος χρόνος μέχρι το προϊόν να υποστεί την πρώτη βλάβη και β) ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.
- ✓ **Εξυπηρέτηση μετά την πώληση:** Ο όρος aftersales γίνεται ολοένα και πιο γνωστός τα τελευταία χρόνια. Οι επιχειρήσεις αναγγέρισαν την ανάγκη διατήρησης των πελατών τους και για το λόγο αυτό ενδιαφέρονται για την εξυπηρέτησή τους μετά την πώληση περισσότερο από όσο τις προηγούμενες δεκαετίες. Η μέτρηση του χαρακτηριστικού αυτού μπορεί να γίνει λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των καταστημάτων και σημείων εξυπηρέτησης ενός οργανισμού, τα σημεία επισκευαστών και πώλησης ανταλλακτικών, το χρόνο ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών, το κόστος, την ευελιξία και ταχύτητα στην αποκατάσταση των βλαβών, καθώς και στοιχεία που έχουν να κάνουν με την τεχνική κατάρτιση του προσωπικού, την ευγένεια ή άλλα στοιχεία «καλής» συμπεριφοράς των πωλητών.
- ✓ **Συμμόρφωση με τις προδιαγραφές:** Όπως έγινε αντιληπτό από τους ορισμούς της Ποιότητας, ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της είναι η συμμόρφωση της παραγωγικής διαδικασίας με τις προδιαγραφές. Έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίον επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των προδιαγραφών που έχουν καθοριστεί είτε από τις απαιτήσεις του πελάτη, είτε από τους ειδικούς παραγωγής με βάση τους κανόνες της ασφάλειας και υγιεινής είτε με τη συμμόρφωση αυτών που με απλά λόγια ονομάζουμε τεχνικές προδιαγραφές. Οι τεχνικές προδιαγραφές εκτός από τον καθορισμό της Ποιότητας είναι άμεσα συσχετισμένες με το κόστος παραγωγής, για αυτό και πρέπει να γίνεται προσεκτικά ο σχεδιασμός τους. Για την παρακολούθηση της ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας υπάρχουν διάφοροι δείκτες όπως για παράδειγμα ο δείκτης μέτρησης των ελαττωματικών, ο αριθμός των επανακατεργασιών, του χρόνου καθυστερήσεων της παραγωγικής διαδικασίας κ.ά.

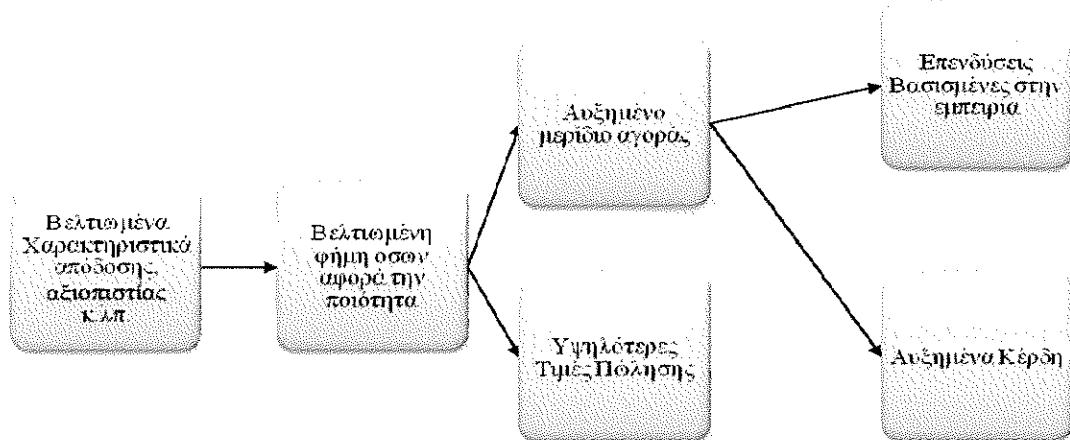
Ανάλογα με την οπτική του κάθε καταναλωτή θα μπορούσαν να αναφερθούν και κάποια άλλα χαρακτηριστικά της Ποιότητας που όμως είναι υποκειμενικά και σχετίζονται με την αισθητική και εμφάνιση του προϊόντος ή αυτά που σχετίζονται με την υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας που οφείλεται σε ανεπαρκή πληροφόρηση, σε παραπλανητικά διαφημιστικά σχόλια κατασκευαστών προϊόντων μειωμένης ποιότητας, κ.ά.

## 1.2. Η Σημασία της Ποιότητας

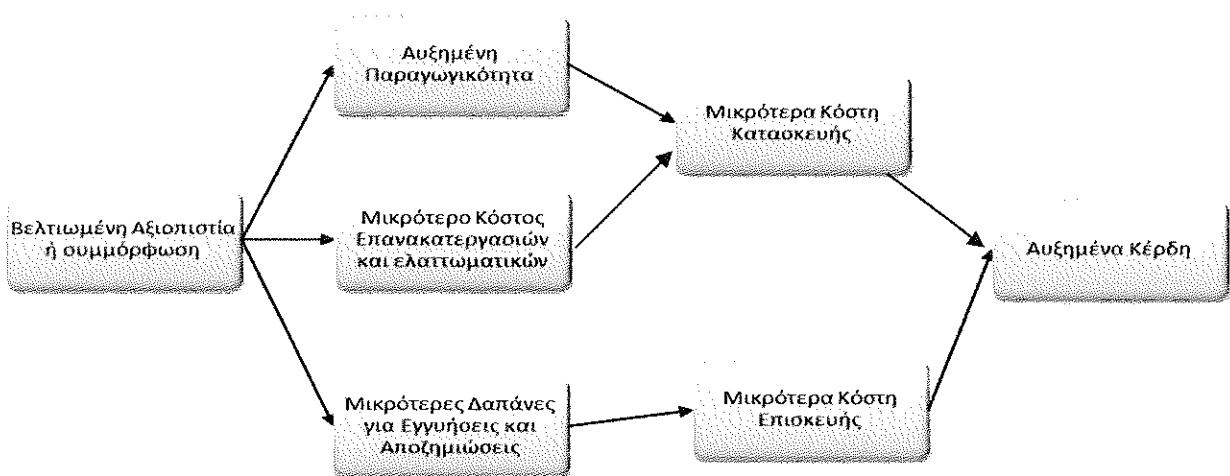
Έχοντας τεκμηριώσει την επίδραση της ποιότητας στο κόστος παραγωγής, αλλά και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργείται από την εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας, θα ήταν ίσως χρήσιμο να αναφερθούμε στα πρόσθετα πλεονεκτήματα που δημιουργεί η εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών. Έτσι, εκτός από το καθαρό κέρδος που αποκτά η επιχείρηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καταφέρνει να βελτιώσει τη φήμη της, δημιουργώντας ένα ισχυρό όνομα στην αγορά, το οποίο τη βοηθά να προωθεί με μικρότερο κόστος και περισσότερη αξιοπιστία υπάρχοντα ή ακόμη και νέα προϊόντα της, ενώ η καλή φήμη αποτελεί ένα είδος διαφήμισης που εκτός όλων των άλλων δεν κοστίζει (Ulrika Hellsten, Bengt Klefsjö, 2000).

Επιπλέον, με τη βελτίωση της ποιότητας το μερίδιο αγοράς αυξάνεται, ενώ και το κόστος παραγωγής μειώνεται, αφού δεν υπάρχει ανάγκη για έλεγχο και βελτίωση ελαττωματικών προϊόντων, επανακατεργασιών των ελαττωματικών και παροχής ανταλλακτικών προϊόντων εντός εγγυήσεων που πιθανότατα το τμήμα του μάρκετινγκ έχει αποφασίσει. Ακόμα, οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για την απόκτηση ενός ποιοτικού προϊόντος, γεγονός που επιτρέπει υψηλότερες τιμές πώλησης.

Όλα τα παραπάνω έχουν άμεση σχέση με την επικέρδεια της επιχείρησης και αν συνδυαστούν με τον τελευταίο ορισμό που δόθηκε στη σελίδα 14 για την έννοια της Ποιότητας «κάνε κάτι σωστά από την πρώτη φορά και κάθε φορά», κατανοούμε πως τα περιθώρια κέρδους αυξάνονται. Στα σχήματα της επόμενης σελίδας γίνεται συνοπτική παρουσίαση των οφελών που αποκομίζει ένας οργανισμός από την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας σύμφωνα με όσα έχουν λεχθεί παραπάνω.



Σχήμα 1: Κέρδη που προέρχονται από την αγορά



Σχήμα 2: Κέρδη που προέρχονται από τη μείωση του κόστους  
Χαρακτηριστικά της Ποιότητας

### **1.3. Ιστορική Ανασκόπηση**

Στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα παρουσιαστεί η προσέγγιση καθενός από τους σημαντικότερους θεωρητικούς (gurus) του χώρου, όσων έχουν μελετήσει και τεκμηριώσει τα σχετικά με την Ποιότητα θέματα. Ωστόσο, πριν από αυτό καλό θα ήταν να κάνουμε μια αναδρομή στο παρελθόν για να δούμε πως οι προσπάθειες για έλεγχο της ποιότητας από την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης οδήγησαν τις σύγχρονες επιχειρήσεις να λαμβάνουν βραβεία ποιότητας και Επιχειρηματικής Αριστείας. Τα στοιχεία που παρατίθενται παρακάτω έχουν ληφθεί από το βιβλίο «Διοίκηση Ποιότητας» του κ. Τσιότρα (2002).

Αρχικά λοιπόν αναφέρεται πως η παραγωγή του συνόλου σχεδόν των προϊόντων στηριζόταν σε ανεξάρτητες ομάδες τεχνιτών οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι τόσο για την παραγωγή όσο και για τη στοιχειώδη τότε μορφή ποιοτικού ελέγχου. Αργότερα, με την ανατολή του 20<sup>ου</sup> αιώνα άρχισε να εμφανίζεται η ομαδοποίηση των εργατών που εκτελούσαν παρόμοιες εργασίες και η επίβλεψη αυτών των ομάδων τεχνιτών ανατέθηκε σε εργοδηγούς οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για την ποιότητα της παραγωγής. Αργότερα, η Βιομηχανική Επανάσταση οδήγησε στη δημιουργία μεγάλων βιομηχανικών μονάδων, με πολλές ομάδες παραγωγής, τις οποίες επέβλεπαν οι επιθεωρητές παραγωγής οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για την ποιότητα και λογοδοτούσαν στους αντίστοιχους εργοδηγούς.

Έπειτα, με την τεχνολογική εξέλιξη και την ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής και νέων πιο σύγχρονων υλικών δεν ήταν πλέον δυνατόν να παρακολουθείται η ποιότητα από τους εργοδηγούς και έτσι ο έλεγχος της Ποιότητας ανατέθηκε σε πλήρως απασχολούμενους Εργοδηγούς Επιθεώρησης. Με τον τρόπο αυτό καθιερώθηκε η πρωταρχική μορφή ποιοτικού ελέγχου της ποιότητας, η Επιθεώρηση που βασιζόταν στο δόγμα «Αποδοχή-Απόρριψη». Επρόκειτο δηλαδή για μια απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών.

Με το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο που ακολούθησε, η βιομηχανική παραγωγή όπλων και πολεμικού υλικού εκτινάσσεται στα ύψη και κάνει φανερό το πόσο δύσκολο είναι να ελεγχθεί η ποιότητα στη μαζική παραγωγή από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, μετά από έρευνες και σημαντικές μελέτες επιστημόνων εμφανίζεται στη δεκαετία του 1950 ο Έλεγχος Ποιότητας. Με τη χρήση

μεθόδων και τεχνικών από τη στατιστική επιστήμη γίνεται για πρώτη φορά έλεγχος στο κόστος παραγωγής και συσχετισμός του κόστους με την ποιότητα.

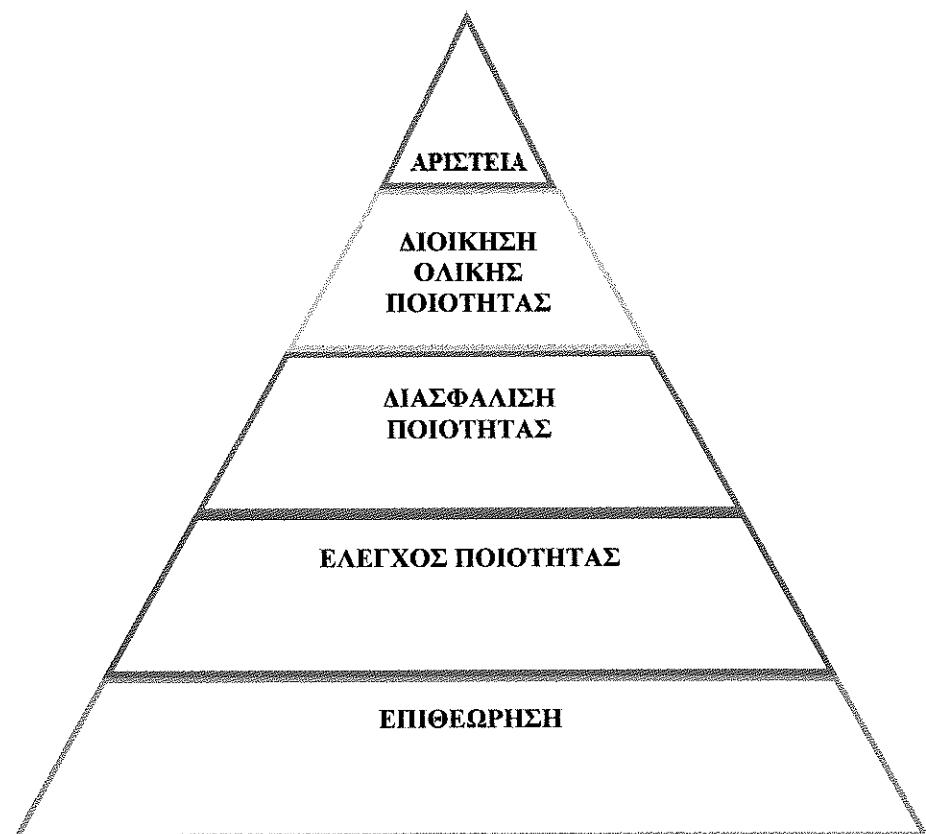
Θα λέγαμε πως ο Έλεγχος Ποιότητας είναι «επιχειρησιακές τεχνικές και δραστηριότητες που χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας» (<http://ierapetra.files.wordpress.com/2008/04/1introduction.pdf>). Με άλλα λόγια με τον Έλεγχο Ποιότητας γίνεται επιθεώρηση του προϊόντος μετά την παραγωγή και οι διορθώσεις λαμβάνουν χώρα αν διαπιστωθούν αποκλίσεις από το αρχικό σχέδιο ή προδιαγραφή (Walton, 1986).

Ο Έλεγχος Ποιότητας εντοπίζει τα ελαττώματα μετά την κατασκευή, δηλαδή αφού το κόστος παραγωγής έχει ήδη πραγματοποιηθεί και η διαπιστωμένη αστοχία είναι δύσκολο να διορθωθεί και φυσικά απαιτεί επιπλέον κόστος. Οι απαιτήσεις των πελατών από την άλλη αυξάνονται συνεχώς και ο πελάτης επιθυμεί όταν παραλάβει το προϊόν που επιθυμεί να είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που έχει συμφωνήσει με τον πωλητή. Για το λόγο αυτό οι οργανισμοί αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν άλλες τεχνικές, όπως για παράδειγμα η Διασφάλιση Ποιότητας.

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στο «σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές.» (Ζαβλανός Μ., 2000). Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας εφαρμόστηκαν αρχικά από τον αμερικανικό στρατό και αργότερα στο διαστημικό τομέα. Το 1987 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (I.S.O. – International Standardization Organization) εξέδωσε συγκεκριμένα πρότυπα που σχετίζονται με τη Διασφάλιση της Ποιότητας. Τα πρότυπα αυτά θα αναλυθούν στις επόμενες σελίδες. Συγκεκριμένα θα μας απασχολήσουν το πρότυπο της σειράς 9000 και το 28000:2007 που εφαρμόζεται από εταιρίες logistics.

Τελειώνοντας την ιστορική αναδρομή φτάνουμε στη σύγχρονη φίλοσοφία Διοίκησης εταιριών που εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας που δεν είναι άλλη από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ αποτελεί το πιο σύγχρονο, ευέλικτο, αποτελεσματικό και εύκολα ελεγχόμενο σύστημα ποιότητας. Απαιτεί τη συμμετοχή όλου του προσωπικού μια επιχειρησης και προϋποθέτει τον έλεγχο τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (προσωπικό, πελάτες, προμηθευτές, κ.ά.) με μοναδικό στόχο τη διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών και προϊόντων που θα οδηγήσουν στην πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Τα παραπάνω συνδυάζονται με το

μικρότερο δυνατό κόστος που προκύπτει από την πλήρη αξιοποίηση των πόρων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.



Σχήμα 3: Ιστορική εξέλιξη Συστημάτων Ποιότητας

## Κεφάλαιο 2ο: Οι Gurus της ποιότητας

Οι ανησυχίες και το ενδιαφέρον κάποιων σπουδαίων θεωρητικών οι οποίοι με ιδιαίτερο ζήλο επιδόθηκαν στην έρευνα και δημιούργησαν μέσω του τρόπου σκέψης τους μια νέα εποχή για τις επιχειρήσεις, αποτέλεσαν την απαρχή του ενδιαφέροντος για την Ποιότητα. Ήδη από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα, Ιάπωνες επιστήμονες και υπεύθυνοι στη βιομηχανική παραγωγή εκδήλωσαν σκέψεις που οδήγησαν σε εντυπωσιακή ανάπτυξη θεωρητικών προσεγγίσεων γύρω από θέματα ποιότητας και προγραμμάτων που σχετίζονταν με τη βελτίωσή της.

Στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας καθενός από τους “gurus” της ποιότητας, όπως περιγράφονται σε διάφορες πηγές στη διεθνή βιβλιογραφία και στο διαδίκτυο. Πρώτη είναι η παρουσίαση του σημαντικότερου ίσως ανθρώπου στο χώρο της ποιότητας, του καθηγητή Edwards Deming, τον οποίο συχνά αποκαλούν πατέρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

### 2.1. Dr. Edwards W. Deming (1900-1993)

Ο πατέρας της ΔΟΠ, ο καθηγητής E. Deming γεννήθηκε στις ΗΠΑ το 1900 και πέθανε το 1993 έχοντας επιδείξει σε όλη του τη ζωή πολύτιμο έργο και σημαντικές θεωρητικές αλλά και πρακτικές προσεγγίσεις σε θέματα ποιότητας. Το επιστημονικό του υπόβαθρο αποτελείται από γνώσεις Ψυχολογίας και Στατιστικής, ενώ δίδασκε ως καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης.

Λίγο μετά το δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο, το 1950, κλήθηκε από την Ιαπωνική κυβέρνηση για να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της παραπαίουσας Ιαπωνικής βιομηχανίας. Από την εποχή εκείνη και έπειτα οι θεωρίες του Deming έδρασαν καταλυτικά ώστε μέχρι τις μέρες μας όλος ο κόσμος να απολαμβάνει ανά την υφήλιο ποιοτικά, αξιόπιστα ιαπωνικά προϊόντα.

Η προσφορά του Deming εκτιμήθηκε από τη διεθνή κοινότητα αλλά κυρίως από τους Ιάπωνες, οι οποίοι θέσπισαν από το 1950 βραβείο με το όνομά του, το οποίο κάθε χρόνο απονέμεται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις που έχουν πετύχει αποτελεσματική βελτίωση της ποιότητας στις διεργασίες που επιτελούν για την

παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Για το βραβείο Deming θα γίνει εκτενέστερη αναφορά παρακάτω.

Ο άγνωστος μέχρι το 1980 για τους Αμερικάνους Deming είναι αυτός που οδήγησε τους ηττημένους του Β' Παγκόσμιου Πολέμου Ιάπωνες, να κυριαρχήσουν επί των κορυφαίων της εποχής συμπατριωτών του. Στην Αμερική, η φήμη του έγινε γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του 1980 όταν παρουσιάστηκε σε τηλεοπτική εκπομπή του NBC για να μιλήσει στους συμπατριώτες του για τη φιλοσοφία που εφαρμοζόταν ήδη στην Ιαπωνία με μεγάλη επιτυχία. Ο τίτλος της εκπομπής ήταν “Αφού η Ιαπωνία μπορεί εμείς γιατί δεν μπορούμε;” Από τη στιγμή εκείνη και έπειτα οι αμερικανικές επιχειρήσεις βρισκόταν σε διαρκή αγώνα ώστε να καταφέρουν να εισάγουν και να εφαρμόσουν το σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Φυσικά ακολούθησαν και οι οργανισμοί της Ευρώπης.

Μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1980 είχε γίνει πια παγκοσμίως αποδεκτή η άποψη πως η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας είναι απαραίτητη για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Στην Αμερική καθιερώθηκε το βραβείο Baldrige και λίγο αργότερα στην Ευρώπη το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, που είναι ανάλογα με το βραβείο Deming που πρώτοι οι Ιάπωνες είχαν θεσπίσει δεκαετίες πριν. Στις επόμενες σελίδες θα γίνει αναφορά και σύγκριση των βραβείων ποιότητας που καθιερώθηκαν ανά τις ηπείρους.

Τη βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε οργανωτικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο κατά τον Deming έχει πρωταρχικά η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Είναι ευθύνη όλων η εφαρμογή της ποιότητας αλλά η διοίκηση είναι αυτή που πρέπει σύμφωνα με τον μεγάλο θεωρητικό να υιοθετήσει τις βασικές αρχές της ποιότητας και να δώσει τις κατευθύνσεις.

Χαρακτηριστικά είναι τα παρακάτω: “Η αποτυχία της διοίκησης να προγραμματίσει το μέλλον, προβλέποντας τα πιθανά προβλήματα, προκαλεί σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού, πρώτων υλών και χρόνων μηχανών, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής άρα και της τελικής τιμής του προϊόντος. Λίγες είναι οι φορές που ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να επιδοτήσει τη σπατάλη. Το αναπόφευκτο αυτό αποτέλεσμα για την επιχείρηση θα είναι η απώλεια τιμήματος από το κεκτημένο μερίδιο της αγοράς” (Deming, 1982).

## Οι 14 αρχές του Deming

Μεταξύ άλλων ο Deming είναι γνωστός για τις 14 αρχές (Deming's 14 points) που αποτελούν τη βάση για τη μετάβαση από το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης στο νέο σύστημα, της ΔΟΠ. Οι 14 αρχές παρουσιάζονται παρακάτω (Article by Phil Cohen):

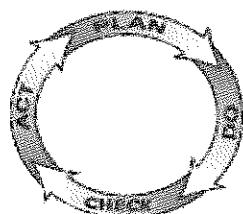
1. Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
4. Μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Αγορές με βάση τη στατιστική απόδειξη και όχι την τιμή.
5. Συνεχής έρευνα όσον αφορά τα προβλήματα του συστήματος παραγωγής και μελέτη των τρόπων και μεθόδων εξάλειψής τους.
6. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευσης με βάση τις αρχές της στατιστικής.
7. Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζομένους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
8. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας.
9. Κατάργηση των διατυμηματικών στεγανών και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας.
10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων, των σλόγκανς και των διάφορων πόστερς για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και ελαχιστοποίηση όλων των προτύπων που χρησιμοποιούν αριθμητικές ποσότητες.
12. Κατάργηση των συστημάτων που αφορούν από τους εργαζομένους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και τη μετατρέπουν σε υποχρέωση.

13. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων του.
14. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Η εφαρμογή των παραπάνω 14 σημείων είναι απαραίτητη σύμφωνα με τον Deming για να επιτευχθεί η εισαγωγή των ποιοτικών βελτιώσεων σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία δίνεται στο ρόλο της διοίκησης όπως έχει ήδη αναφερθεί. Επιβάλλεται η αποσαφήνιση και πλήρης παρουσίαση στους εργαζομένους των λόγων για τους οποίους η αλλαγή στη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού είναι απαραίτητη (Hansen and Wernerfelt, 1989). Οι δραστηριότητες του εκάστοτε οργανισμού πρέπει να διαχωρίζονται και να οργανώνονται σε φάσεις ώστε να διασφαλίζεται ο επιδιωκόμενος σκοπός και η ομαδική εργασία σε κάθε επίπεδο πρέπει να υιοθετηθεί.

## Κύκλος του Deming (PDCA)

Σε όλα τα παραπάνω ο κύκλος του Deming είναι καθοριστικής σημασίας. Πρόκειται για την πρόταση τεσσάρων βημάτων-φάσεων και είναι επίσης γνωστός ως κύκλος ελέγχου (Ishikawa, 1985). Τα βήματα αυτά είναι ο Σχεδιασμός (Plan), η συλλογή στοιχείων (Do), η ανάλυση και ο έλεγχος των στοιχείων που αφορούν στην αλλαγή (Check) και οι δοκιμές που πραγματοποιήθηκαν κατά την προηγούμενη φάση και τέλος η Υλοποίηση και αξιολόγηση των πρακτικών αλλαγών που αφορούν στη λειτουργία της επιχείρησης (Act). (Ken Baron and Jeffrey Lange, 2007).



Ο καθηγητής Kaoru Ishikawa για τον οποίο θα γίνει λόγος στη συνέχεια επέκτεινε τα 4 βήματα του κύκλου του Deming σε 6, χωρίς να διεκδικεί όπως ο ίδιος χαρακτηριστικά αναφέρει στο βιβλίο του “General Principles of the QC Circle” (1970) την πατρότητα του κύκλου από τον Deming, παρά μόνο την ανάπτυξη της μεθοδολογίας εφαρμογής και υιοθέτησή του.

## 2.2. Philip B. Crosby (1926-2001)

Γεννήθηκε το 1926 και επί 40 και πλέον χρόνια εργαζόταν ως σύμβουλος μάνατζμεντ σε διάφορους οργανισμούς και ως αντιπρόεδρος και διευθυντής ποιότητας στην εταιρεία ITT. Έχει γράψει 14 βιβλία και είναι γνωστός για τη θεωρία των “μηδέν λαθών” – (zero defects). Στο πρώτο του βιβλίο με τίτλο “*Quality is free*” (1979), προσπαθεί να δημιουργήσει έναν νέο τρόπο σκέψης σχετικά με τα αποδεκτά όρια ελαττωματικών και τονίζει πως οποιοδήποτε επίπεδο ελαττωματικών πάνω από το μηδέν δεν είναι αποδεκτό.

Είναι ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία του “κάνε κάτι σωστά από την πρώτη φορά” που έχουμε αναφέρει στους ορισμούς της ποιότητας και φυσικά ο πατέρας της θεωρίας των μηδενικών λαθών στην παραγωγή. Στο άρθρο του με τίτλο: “*Quality Management: The real Thing*”, καθώς και στο βιβλίο του “*Quality without tears*”(1984) παρουσιάζει τις τέσσερις απόλυτες θέσεις του στις οποίες η διεθνής βιβλιογραφία κάνει συχνή αναφορά και είναι οι ακόλουθες:

1. Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές (δεν είναι κατ’ ανάγκη ποιοτικό κάτι που είναι «καλό», «κομψό», κλπ).
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με πρόληψη και όχι με διαπίστωση της αστοχίας.
3. Επιθυμητός στόχος είναι τα «μηδέν λάθη» όχι «περίπου μηδέν».
4. Η ποιότητα δεν μετριέται με δείκτες, αλλά με το κόστος της μη ποιότητας.

Ο Philip Crosby είναι επίσης γνωστός για τα 14 στάδια που προτείνει στα πλαίσια του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας ενός οργανισμού. Τα στάδια αυτά είναι τα ακόλουθα: (Crosby 1984)

1. Δέσμευση των ανωτάτων στελεχών της εταιρείας.
2. Δημιουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας.
3. Συνεχής εκπαίδευση της ηγεσίας και των υπαλλήλων της εταιρείας.
4. Προσδιορισμός και εκτίμηση του κόστους ποιότητας (μέτρηση κόστους ποιότητας).
5. Καθιέρωση διορθωτικών ενεργειών.
6. Δημιουργία δεικτών απόδοσης.
7. Παρακίνηση και εναισθητοποίηση του προσωπικού.
8. Καθορισμός εφικτών στόχων.

9. Ενημέρωση για την ποιότητα στις εταιρικές αναφορές με σκοπό την εισαγωγή της ποιότητας στην κουλτούρα της εταιρίας.
10. Προβολή και καθιέρωση “ημέρας μηδενικών λαθών”.
11. Δημιουργία επιτροπής παρακολούθησης προγράμματος “μηδενικών λαθών”, εγκαθίδρυση συστήματος επίλυσης προβλημάτων.
12. Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων για την ποιότητα
13. Συνεχής παρακολούθηση της προόδου.
14. Επανάληψη των παραπάνω για περαιτέρω βελτίωση. «Κάνε τα όλα από την αρχή!»

### **2.3. Dr. Joseph M. Juran (1904-2008)**

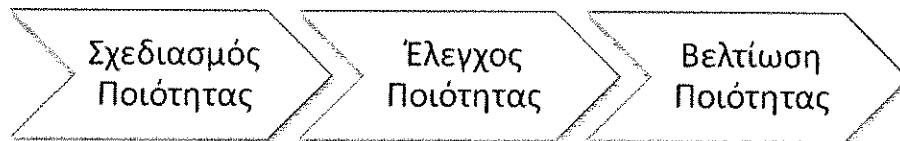
Γεννήθηκε στη Ρουμανία το 1904 και εργάστηκε στην Αμερική μέχρι το τέλος της ζωής του. Όπως και στην περίπτωση του Deming άργησε να γίνει γνωστός στην Αμερική και να αξιοποιηθούν οι γνώσεις του στις ΗΠΑ. Το 1966 επισκέφθηκε την Ιαπωνία όπου και έμαθε για τους κύκλους ποιότητας, γνώση που αργότερα μετέδωσε στη Δύση. Έχει γράψει 18 βιβλία και πολλά άρθρα σχετικά με την ποιότητα.

Υποστήριξε πως η ποιότητα δεν είναι ποτέ τυχαία και πάντα σχεδιάζεται. Για το λόγο αυτό πρότεινε ένα πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας που αποτελείται από μια σειρά βημάτων, που είναι τα ακόλουθα: (Τσιότρας, 2002).

- i. Καθορισμός των πελατών στους οποίους στοχεύει να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της η επιχείρηση.
- ii. Πλήρης καταγραφή και αποσαφήνιση των αναγκών των πελατών.
- iii. Μετάφραση αυτών των συγκεκριμένων αναγκών στη γλώσσα της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης.
- iv. Σχεδιασμός, ανάπτυξη και παραγωγή ενός προϊόντος που να μπορεί να παραχθεί σε ανταγωνιστικά όρια κόστους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση και να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των πελατών.
- v. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση της συγκεκριμένης διαδικασίας παραγωγής η οποία θα παράγει το ζητούμενο προϊόν.
- vi. Προσθήκες και βελτιώσεις της παραγωγικής διαδικασίας.

- vii. Πιλοτική λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής.
- viii. Πραγματική εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής.

Η τριλογία της ποιότητας του Juran αποτελείται από τα βήματα του Σχεδιασμού, Ελέγχου και Βελτίωσης ποιότητας και η πεποίθησή του πως η ποιότητα δεν είναι τυχαία αλλά πάντα σχεδιάζεται στηρίζεται στην τριλογία αυτή.



Όπως και οι άλλοι gurus της ποιότητας, ο Juran τονίζει τον ιδιαίτερο ρόλο που πρέπει να διαδραματίσει η ανώτατη διοίκηση κάθε οργανισμού στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της ποιότητας, ώστε τα προβλήματα να αναγνωρίζονται και να επιλύονται στην προσπάθεια της γενικότερης βελτίωσης λειτουργίας του οργανισμού. Αναλυτικά τα παραπάνω υπάρχουν στο βιβλίο του με τίτλο: «Εγχειρίδιο Ελέγχου της Ποιότητας» (*Quality Control Handbook*, 1951).

## 2.4. Dr. Kaoru Ishikawa (1915-1989)

Ο καθηγητής του πανεπιστημίου του Τόκυο, Kaoru Ishikawa, γεννήθηκε το 1915 στην Ιαπωνία και είναι ο πρώτος που ασχολήθηκε με τον τρόπο εφαρμογής και προώθησης των κύκλων ποιότητας που πρότεινε ο Deming. Εργάστηκε ως σύμβουλος στη Βιομηχανία ενώ η συνεισφορά του στο χώρο της ποιότητας είναι διαχρονική. Το βιβλίο του με τίτλο “Οδηγός για τον έλεγχο Ποιότητας” αποτελεί μέχρι και τις μέρες εργαλείο έμπνευσης για τους ειδικούς της ποιότητας. Το όνομά του είναι συνδεδεμένο με την προσπάθεια για επέκταση του ελέγχου ποιότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Πεποίθηση του Ishikawa ήταν πως όλοι οι εμπλεκόμενοι σε μια επιχείρηση έπρεπε να καταλάβουν τη σημασία της ποιότητας και να εκτιμήσουν πόσο σημαντικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει. Ωστόσο, τη βασική ευθύνη θεωρούντε πως έχουν

οι διοικούντες την επιχείρηση, γι' αυτό χαρακτηριστικά έχει αναφέρει: "Σκέφτηκα πρώτα ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να κάνει κανείς τους απλούς εργάτες να καταλάβουν και αν εφαρμόσουν Ποιοτικό Έλεγχο. Το ιδεώδες θα ήταν να εκπαιδεύσει κανείς όλους τους εργαζομένους αλλά αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο. Γι' αυτό

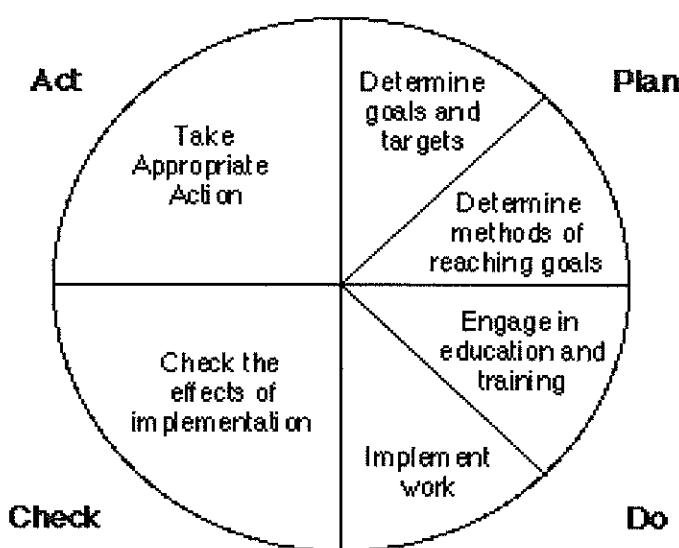
σκέφτηκα να εκπαιδεύσω πρώτα τους εργοδότες και τους άμεσους προϊστάμενους και εκείνοι με τη σειρά τους τους άλλους".

Για την επίλυση των παρουσιαζόμενων προβλημάτων σε συνδυασμό με τα διαγράμματα Pareto πρότεινε τα διαγράμματα "αιτίου - αποτελέσματος" ή "διαγράμματα ψαροκόκαλου", ενώ παράλληλα έκανε χρήση διαγραμμάτων ελέγχου και διασποράς και φύλλων ελέγχου. «Το πρώτο διάγραμμα Ishikawa αναπτύχθηκε το 1943 στο Πανεπιστήμιο του Τόκυο. Τα διαγράμματα Ishikawa χρησιμεύουν σαν συστηματικά εργαλεία, για εντοπισμό, ταξινόμηση και τεκμηρίωση των αιτίων που προκαλούν ένα πρόβλημα, αλλά και προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των αιτίων αυτών».

Η εξέλιξη των κύκλων του Deming από τις τέσσερις φάσεις στις έξι, όπως εμφανίζονται στην ιστοσελίδα του Institute for Manufacturing - (IfM) αποτελούνταν από τα ακόλουθα βήματα:

- i. Καθορισμός στόχων και σκοπών.
- ii. Προσδιορισμός των μεθόδων επίτευξης των στόχων.
- iii. Εμπλοκή στην εκπαίδευση και κατάρτιση.
- iv. Εκτέλεση του έργου.
- v. Έλεγχος των επιπτώσεων της εφαρμογής.
- vi. Λήψη κατάλληλων μέτρων.

Διαγραμματικά τα παραπάνω βήματα εμφανίζονται στην ακόλουθη εικόνα που προέρχεται από την ίδια πηγή:



## 2.5. Armand V. Feigenbaum (1922- ...)

Γνωστός για την έννοια του Ελέγχου της Ολικής Ποιότητας και ένθερμος υποστηρικτής ότι η ευθύνη για την ποιότητα πρέπει να δίνεται σε αυτούς που εκτελούν τις διάφορες εργασίες στα πλαίσια της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης. Υποστήριξε πως η ποιότητα είναι πολύ σημαντικότερη από το ρυθμό παραγωγής και πως είναι δικαίωμα αλλά παράλληλα και υποχρέωση του κάθε εργαζομένου να σταματήσει τη γραμμή παραγωγής οποτεδήποτε διαπιστώσει κάποιο πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με την ποιότητα.

Το 1983 κυκλοφόρησε το βιβλίο του με τίτλο «Ελεγχος Ολικής Ποιότητας», όπου έκανε ιδιαίτερη αναφορά στα παραπάνω, δηλαδή στην «ποιότητα από την πηγή» όπως ονόμασε το φαινόμενο αυτό, για να περιγράψει το μέγεθος της ευθύνης των απλών εργατών, των εργαζομένων και των χειριστών, ακόμα και των υπαλλήλων της γραμματείας ενός οργανισμού, με σκοπό την πιστή εφαρμογή των καθηκόντων τους με ποιοτικά χαρακτηριστικά. Με άλλα λόγια η θεωρία του εμπλέκει όλα τα μέλη ενός οργανισμού σε κάθε διαδικασία, παραγωγική και μη.

Έχει λάβει πολλές διακρίσεις, ενώ η βιβλιογραφία του αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για το χώρο της ΔΟΠ. Η συνεισφορά του στη μελέτη του κόστους χαμηλής ποιότητας είναι σημαντική και τα συμπεράσματα των ερευνών του γίνονται συχνά εργαλείο για περαιτέρω έρευνα.

## 2.6. Dr. Genichi Taguchi (1924- ...)

Ο καθηγητής Dr.Genichi Taguchi είναι ένας ακόμη θεωρητικός με μεγάλη εργασιακή εμπειρία και σπουδαία συνεισφορά στο χώρο της ΔΟΠ. Έχει εργασθεί ως σύμβουλος για την ανάπτυξη πρωτοπόρων συστημάτων βελτιωμένου στατιστικού ελέγχου των παραγωγικών διαδικασιών σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Ford και η IBM, ενώ υπήρξε και διευθυντής της Ιαπωνικής Ακαδημίας Ποιότητας.

Ο Taguchi θεωρεί την ποιότητα ως την πρόκληση των ελάχιστων απώλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που κάποιο προϊόν διατίθεται στην αγορά. Ως απώλειες σε μια παραγωγική διαδικασία μπορούν να θεωρηθούν οι καθυστερήσεις της παραγωγής, τα λάθη, οι επιδιορθώσεις, οι επανακατεργασίες, οι επικαλύψεις καθηκόντων, η κακή επικοινωνία και κάθε μορφή χαμηλής αξιοπιστίας ή κακής απόδοσης που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους και την απώλεια πελατών.

Για τον Taguchi εξίσου σημαντικός με τον έλεγχο που εκτελείται στη διαδικασία της παραγωγής είναι ο έλεγχος που λαμβάνει χώρα εκτός γραμμής παραγωγής και αναλύεται σε τρεις επιμέρους φάσεις:

1. Σχεδιασμός συστήματος
2. Σχηματισμός παραμέτρων
3. Προσδιορισμός ανοχών

Η μεθοδολογία που χρησιμοποίησε ο Taguchi σχετίζεται με τη βελτίωση του προϊόντος και των διαδικασιών πριν από την παραγωγή και όχι με την τελική επιθεώρηση του έτοιμου προϊόντος, ενώ οι τεχνικές του αποτελούν τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας, οι οποίες χρησιμοποιούν μεθόδους στατιστικού σχεδιασμού πειραμάτων.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Βραβεία Ποιότητας και Επιχειρηματικής Αριστείας**

Τη σπουδαιότητα της Ποιότητας και των θεωρητικών τεκμηριώσεων επισφράγισαν τα βραβεία Ποιότητας που θεσπίστηκαν σχεδόν παράλληλα με την ανάπτυξη των θεωρητικών προσεγγίσεων για την Ποιότητα. Η συμβολή τους στο χώρο της Ποιότητας των επιχειρήσεων υπήρξε και εξακολούθει να είναι πολύ σημαντική. Τα πιο γνωστά βραβεία σε Ιαπωνία, Η.Π.Α. και Ευρώπη αντίστοιχα είναι το βραβείο Deming, το Malcolm Baldridge και το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας.

Τα βραβεία απονέμονται σε άτομα, αλλά κυρίως επιχειρήσεις για τις αποτελεσματικές προσπάθειές τους σε ό,τι αφορά τη βελτίωση της ποιότητας. Εκτός από τα παραπάνω ευρέως διαδεδομένα βραβεία υπάρχουν και το βραβείο ποιότητας της Αυστραλίας και του Καναδά και άλλα βραβεία μικρότερης εμβέλειας. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά των βραβείων καθώς και οι προϋποθέσεις των επιχειρήσεων που αιτούνται τη βράβευση από το στάδιο της αυτοαξιολόγησής τους έως το επίπεδο της Επιχειρηματικής Αριστείας, όπως παρουσιάζονται σε διάφορες πηγές, που περιλαμβάνουν τις ιστοσελίδες των οργανισμών που παραδίδουν τα βραβεία καθώς επίσης και προηγούμενες δημοσιευμένες μελέτες.

### **3.1. Το ιαπωνικό βραβείο Deming**

Το βραβείο του Deming θεσμοθετήθηκε το 1951 από την Ένωση των Ιαπώνων Επιστημών και Μηχανικών (Japanese Union of Scientists and Engineers - JUSE) ως ένδειξη αναγνώρισης και εκτίμησης όσων πέτυχε ο μεγάλος θεωρητικός Edwards W.Deming στο στατιστικό ποιοτικό έλεγχο.

Μέσα από την αξιολόγηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων διασφάλισης ποιότητας που αφορούν στη σχεδίαση, παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη και άλλες ενέργειες που θα αναλυθούν παρακάτω, το συγκεκριμένο βραβείο απονέμεται σε άτομα ή επιχειρήσεις που πραγματοποιούν αξιόλογη και αποτελεσματική προσπάθεια με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας. (<http://www.juse.or.jp/e/>).

Οι κατηγορίες στις οποίες συναντάται το βραβείο του Deming είναι τρεις: α) απονομή ατομικών βραβείων, β) απονομή σε μικρές επιχειρήσεις ή τμήματά τους ή παραρτήματα μικρών επιχειρήσεων και γ) απονομή βραβείων σε εργοστάσια – μεγάλες εταιρίες. Αναλυτικότερα:

**α) Βραβείο Deming για την ατομική επίδοση:** Το βραβείο αυτό απονέμεται σε άτομα τα οποία πραγματοποίησαν κατά το τελευταίο έτος αξιόλογη θεωρητική έρευνα ή εφάρμοσαν στατιστικές τεχνικές ή διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στη διάδοση των μεθόδων στατιστικού ελέγχου. Το βραβείο αυτό κατά το παρελθόν έλαβε μεταξύ άλλων και ο Ishikawa, ο οποίος όπως έχει αναφερθεί πιο πάνω είναι γνωστός για τα διαγράμματα του «ψαροκόκαλου» ή «αιτίου - αποτελέσματος» για την ανάλυση των αιτιών που δημιουργούν ένα πρόβλημα.

**β) Βραβείο Deming για μικρές επιχειρήσεις ή παραρτήματα επιχειρήσεων:** Η παραπάνω κατηγορία αφορά δημόσιες ή ιδιωτικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, οι οποίες επέδειξαν σημαντική βελτίωση της απόδοσής τους σε συνολικό επίπεδο μέσω της εφαρμογής του Ευρύ Ποιοτικού Ελέγχου του Οργανισμού - Wide Quality Control –WQC (Jayant V. Saraph, P. George Benson, Roger G. Schroeder, 1989).

Ενώ τα βραβεία Ποιότητας έχουν τοπικό χαρακτήρα, το βραβείο του Deming για μικρές επιχειρήσεις ή τμήματά τους είναι το μόνο βραβείο που απονέμεται και σε επιχειρήσεις χωρών εκτός της Ιαπωνίας. Για να έχει δικαίωμα το τμήμα μιας επιχείρησης να υποβάλει αίτηση για το βραβείο πρέπει να πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις: ([http://www.saferpak.com/deming\\_prize\\_art1.htm#3](http://www.saferpak.com/deming_prize_art1.htm#3))

- ✓ Το τμήμα πρέπει να έχει την εξουσιοδότηση να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό, τα υλικά και τους οικονομικούς του πόρους στο βαθμό που είναι αυτόνομο να διοικεί τις εργασίες του,
- ✓ Το τμήμα πρέπει να έχει την ευθύνη ή την εξουσιοδότηση για την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας,
- ✓ Το τμήμα πρέπει να έχει την ευθύνη για τη δημιουργία κέρδους και τέλος
- ✓ Το τμήμα πρέπει να έχει την ευθύνη και την εξουσιοδότηση για τη μελλοντική ανάπτυξή του.

**γ) Βραβείο Deming για εργοστάσια ή μεγάλες εταιρίες:** Απονέμεται σε εργοστάσια ή μεγάλες εταιρίες οι οποίες επέδειξαν σημαντική βελτίωση της απόδοσής τους ως συνέπεια της εφαρμογής του Ευρύ Ποιοτικού Ελέγχου - Wide Quality Control (Jayant V. Saraph, P. George Benson, Roger G. Schroeder, 1989).

Από το 1951 οπότε και καθιερώθηκε το βραβείο του Deming υπέστη σημαντικές διαφοροποιήσεις, οι κυριότερες από τις οποίες φαίνονται στον πίνακα 1 που ακολουθεί (Porter and Tanner, 1998).

Πίνακας 1: Εξελίξεις βραβείου Deming στο πέρασμα των ετών

ΕΤΟΣ	ΓΕΓΟΝΟΣ
1951	Απονομή των πρώτων βραβείων στο εμπορικό και βιομηχανικό επιμελητήριο της Οσάκα στις 22 Σεπτεμβρίου
1957	Δημιουργία του βραβείου Deming για μικρές επιχειρήσεις
1965	Δημιουργία του βραβείου Deming για παρατήματα επιχειρήσεων
1970	Δημιουργία του Ιαπωνικού μεταλλίου ποιοτικού ελέγχου για τις επιχειρήσεις που κέρδισαν το βραβείο Deming πέντε χρόνια πριν
1972	Δημιουργία του βραβείου Deming για τα εργοστάσια
1974	Δημιουργία του βραβείου Deming για την ατομική επίδοση Το βραβείο Deming γίνεται διεθνές για χώρες εκτός της Ιαπωνίας
1984	Το βραβείο Deming γίνεται διεθνές για χώρες εκτός της Ιαπωνίας

### Κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου Deming

Προκειμένου να αιτηθεί και να πετύχει τη βράβευσή της η κάθε εταιρεία πρέπει να αξιολογηθεί βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Τα κριτήρια αυτά χωρίζονται σε 10 βασικές κατηγορίες ίδιας σημαντικότητας, ενώ κάθε κατηγορία χωρίζεται σε υποκατηγορίες ή «σημεία ελέγχου».

Οι 10 βασικές κατηγορίες των κριτηρίων αξιολόγησης είναι οι ακόλουθες:

- i. Αντικειμενικοί στόχοι και πολιτικές της επιχείρησης
- ii. Καθορισμός ευθυνών και δραστηριοτήτων της εταιρίας
- iii. Συλλογή και διάχυνση πληροφοριών
- iv. Ανάλυση
- v. Εφαρμογή προτύπων – τυποποίηση
- vi. Ανάπτυξη και χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, επιμόρφωση και εκπαίδευση στον ποιοτικό έλεγχο
- vii. Διασφάλιση της ποιότητας
- viii. Αναθεώρηση και βελτίωση των διαδικασιών
- ix. Αποτελέσματα

## x. Μελλοντικά σχέδια

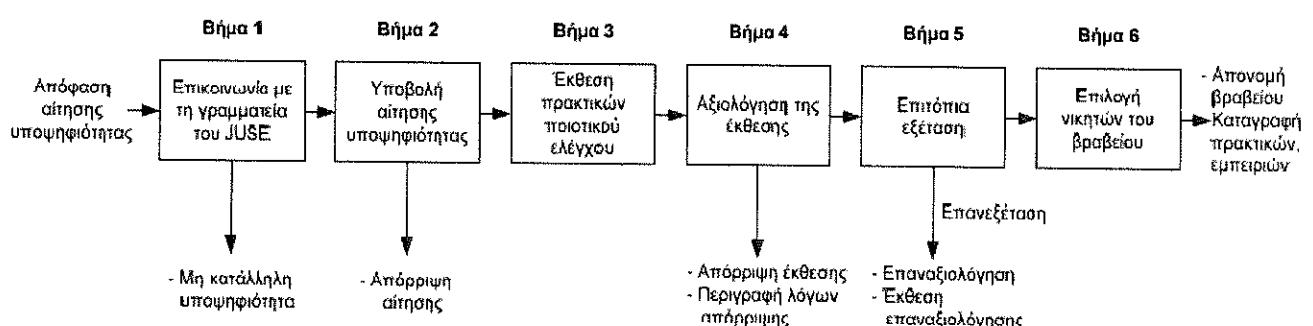
Τα κριτήρια καθώς και τα σημεία ελέγχου για το βραβείο Deming, εμφανίζονται αναλυτικά στον πίνακα 1 του παραρτήματος όπου περιγράφεται με σαφήνεια το περιεχόμενο καθενός από αυτά και γίνεται εύκολα κατανοητό πως η σημασία τους είναι ίδιου βάρους (Juse, 1994).

## Διαδικασία Αξιολόγησης για το Βραβείο του Deming

Κάθε χρόνο εκατοντάδες είναι οι επιχειρήσεις που κάνουν αίτηση για το συγκεκριμένο βραβείο. Η διαδικασία που ακολουθείται αποτελείται από διάφορα βήματα όπως αυτά εμφανίζονται στο σχήμα 5 και αναλύονται στη συνέχεια ([http://www.juse.or.jp/e/education\\_training/112/15](http://www.juse.or.jp/e/education_training/112/15)).

Σχήμα 5: Διαδικασία συμμετοχής και αξιολόγησης βραβείου Deming

Η σειρά των ενεργειών τηρείται πάντοτε με αυστηρότητα και εύκολα



διαπιστώνει κανείς από τη σύγκριση με τα άλλα βραβεία Ποιότητας πως τα κριτήρια και οι διαδικασίες δε μπορούν να παρακαμφούν για καμία επιχείρηση η οποία αιτείται τη βράβευσή της σε καμία περίπτωση. Ακολουθεί η παρουσίαση των βημάτων που ακολουθούνται για την αξιολόγηση των αιτήσεων για βράβευση.

### **Βήμα 1<sup>ο</sup>: Αίτηση για συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης**

Πριν ο οργανισμός αιτηθεί το βραβείο θα πρέπει να έρθει σε επικοινωνία με τη γραμματεία του JUSE για να επιβεβαιώσει τις διαδικασίες που ακολουθεί και να ελεγχθεί πόσο κατάλληλος είναι να εφαρμόσει τα πρότυπα.

### **Βήμα 2<sup>ο</sup>: Υποβολή αίτησης υποψηφιότητας**

Η αίτηση υποψηφιότητας είναι μια απλή φόρμα που βρίσκεται διαθέσιμη στην ιστοσελίδα της Ένωσης των Ιαπώνων Επιστημών και Μηχανικών (JUSE), στην οποία ο οργανισμός καταγράφει το έτος αίτησης για το βραβείο, το όνομα του οργανισμού, τον υπεύθυνο επικοινωνίας και άλλα στοιχεία της επιχείρησης. (ακολουθεί στις σελίδες του παραρτήματος). Επίσης, αναφέρεται ο λόγος της υποψηφιότητας. Εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των αιτήσεων, ο JUSE μπορεί να καθυστερήσει την υποψηφιότητα για το επόμενο έτος.

### **Βήμα 3<sup>ο</sup>: Έκθεση πρακτικών ποιοτικού ελέγχου**

Σε αυτή τη φάση ο οργανισμός καταθέτει μια λεπτομερή περιγραφή των διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου που εφαρμόζει και του τρόπου λειτουργίας του. Για την ολοκλήρωση της περιγραφής οι επιχειρήσεις χρειάζονται περίπου ένα χρόνο, ωστόσο το χρονοδιάγραμμα δίνει περιθώριο περίπου έξι εβδομάδων από την ημερομηνία αποδοχής της αίτησης από τον JUSE. Η περιγραφή των πρακτικών ποιοτικού ελέγχου γίνεται συνολικά για τον οργανισμό αλλά και για κάθε ξεχωριστή μονάδα του. Τα στοιχεία της έκθεσης αυτής θα ελεγχθούν για την ορθότητα και την εγκυρότητά τους κατά την επιτόπια εξέταση στους χώρους του οργανισμού σε επόμενο βήμα της διαδικασίας.

Ο όγκος της έκθεσης δε μπορεί να είναι μεγαλύτερος από κάποια καθορισμένα όρια, τα οποία εξαρτώνται από τον αριθμό των υπαλλήλων του οργανισμού. Για παράδειγμα για έναν οργανισμό με λιγότερους από 100 υπαλλήλους η έκθεση δε μπορεί να υπερβαίνει τις 50 σελίδες, ενώ για οργανισμό 200 ατόμων το ανώτατο όριο είναι 75 σελίδες.

#### **Βήμα 4<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση της έκθεσης**

Το βήμα αυτό είναι ένα εξαιρετικά κρίσιμο βήμα για την πορεία της διαδικασίας αξιολόγησης. Πραγματοποιείται αξιολόγηση της έκθεσης που ο οργανισμός έχει συντάξει στο προηγούμενο βήμα με σκοπό να διαπιστωθεί αν οι πρακτικές ελέγχου της ποιότητας εφαρμόζονται συστηματικά και αποτελεσματικά σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι εξεταστές έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν επιπρόσθετα στοιχεία για διευκρινιστικούς λόγους. Αν ο έλεγχος της έκθεσης είναι θετικός θα ακολουθήσει το επόμενο βήμα, της επιτόπιας εξέτασης στους χώρους του οργανισμού. Σε αντίθετη περίπτωση, η αίτηση απορρίπτεται και ο οργανισμός λαμβάνει μια έκθεση αναφοράς των λόγων απόρριψης της αίτησης.

#### **Βήμα 5<sup>ο</sup>: Επιτόπια εξέταση στους χώρους του οργανισμού**

Μετά την έγκριση της αίτησης ακολουθεί η επιτόπια εξέταση στους χώρους του οργανισμού. Ο αριθμός των εξεταστών κυμαίνεται από δυο έως έξι, αναλόγως του μεγέθους του οργανισμού και η διάρκεια των ελέγχων είναι από μία έως τρεις μέρες. Σε κάποιες περιπτώσεις γίνεται επίσκεψη μόνο στην έδρα της επιχείρησης, ενώ άλλες φορές ελέγχεται ολόκληρος ο οργανισμός συμπεριλαμβανομένων των επιχειρησιακών μονάδων εκτός από την έδρα του.

Η διαδικασία εντοπίζει τον τρόπο λειτουργίας καθώς και τις ενέργειες που εφαρμόζει ο οργανισμός κατά τη διαδικασία παραγωγής, τις διοικητικές μεθόδους, καθώς και τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρονται. Ακόμη, εξετάζονται οι συνεργάτες του οργανισμού, οι πελάτες και οι προμηθευτές, οι εργολάβοι και όσοι εμπλέκονται με αυτόν. Ο στόχος δεν είναι φυσικά να αξιολογηθούν οι συνεργάτες και λοιποί εμπλεκόμενοι, αλλά η συλλογή απαραίτητων πληροφοριών για την αξιολόγηση του οργανισμού.

#### **Βήμα 6<sup>ο</sup>: Επιλογή των νικητών του βραβείου**

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της έκθεσης αλλά και της επιτόπιας επίσκεψης γνωστοποιούνται στον πρόεδρο της επιτροπής του βραβείου Deming. Η επιτροπή θα αποφασίσει αν ο οργανισμός θα πρέπει αν επιλεγεί ως υποψήφιος για το βραβείο ή αν χρειάζεται περαιτέρω εξέταση. Η ανάγκη για περαιτέρω εξέταση

προκύπτει αν ο οργανισμός αποτύχει στην επιτόπια εξέταση. Για τους οργανισμούς που δεν καταφέρουν να είναι υποψήφιοι υπάρχει το δικαίωμα δυο επιπλέον αξιολογήσεων για τα επόμενα τρία χρόνια.

Οι αξιολογήσεις αυτές θα επικεντρωθούν στα σημεία που ο κάθε οργανισμός υστερούσε κατά τον πρώτο έλεγχο και σε ό,τι έχει αλλάξει από τότε. Εάν έχουν γίνει σημαντικές βελτιώσεις ο οργανισμός θα καταφέρει να πάρει το δικαίωμα υποψηφιότητας για το βραβείο.

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης κάθε εξεταστής μπορεί να αξιολογήσει κάθε μονάδα με άριστα 100 βαθμούς. Η συνολική απόδοση κάθε μονάδας υπολογίζεται από τη μέση τιμή της αξιολόγησης κάθε εξεταστή. Η συνολική απόδοση του οργανισμού είναι αποτέλεσμα του σταθμισμένου μέσου του βαθμού αξιολόγησης κάθε μονάδας του οργανισμού που έχει εξεταστεί.

Για τους οργανισμούς που έχουν επιτύχει να κερδίσουν το βραβείο Deming, επιτυγχάνοντας σε όλες τις παραπάνω διαδικασίες, δίνεται έκθεση με τα αποτελέσματα της εξέτασης κατά την ημέρα της τελετής απονομής. Στη συνέχεια οι νικητές υποχρεούνται να παραδώσουν έκθεση με τις πρακτικές ποιοτικού ελέγχου που εφαρμόζουν και την εμπειρία τους από τη διαδικασία αξιολόγησης. Στόχος είναι σε κάθε περίπτωση να αποδειχτεί ότι ο οργανισμός έχει εφαρμόσει σε ικανοποιητικό βαθμό το πλαίσιο διασφάλισης της ποιότητας και ότι θα συνεχίσει να βελτιώνει τις επιμέρους δραστηριότητές του και στο μέλλον.

### **3.2. Το αμερικάνικο βραβείο του Malcolm Baldrige**

Αξιολογώντας τη σπουδαιότητα της Ποιότητας και το κύρος που δημιουργήθηκε από την καθιέρωση του βραβείου Deming, οι αμερικάνικες επιχειρήσεις, αρκετά χρόνια αργότερα, αναγνώρισαν τη σπουδαιότητα των αποτελεσμάτων της Ποιότητας. Έτσι, ο πρόεδρος των ΗΠΑ Ronald Reagan, στην προσπάθειά του να ηγηθεί μιας εθνικής πρωτοβουλίας αναβάθμισης της ποιότητας των αμερικάνικων προϊόντων και υπηρεσιών, καθιέρωσε το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA). Ο κυριότερος λόγος καθιέρωσης του MBNQA ήταν η μείωση του επιπέδου ποιότητας των αμερικάνικων προϊόντων και η προσπάθεια των ΗΠΑ να σταθούν απέναντι στον ανταγωνισμό των Ιαπώνων. Έτσι τον Αύγουστο του 1987 ως απάντηση στην καθιέρωση του βραβείου Deming θεσπίστηκε το MBNQA. Το όνομα του βραβείου οφείλεται στον Malcolm Baldrige, γραμματέα του Υπουργείου Εμπορίου από το 1981 έως το 1987. Οι στόχοι του βραβείου είναι (<http://www.nist.gov/baldrige>):

- i) Η αναγνώριση των επιτευγμάτων των επιχειρήσεων οι οποίες βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους και η υιοθέτηση των πρακτικών τους από άλλες επιχειρήσεις.
- ii) Η δημιουργία οδηγιών και κριτηρίων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους οργανισμούς για την αξιολόγηση των δικών τους προσπαθειών βελτίωσης.
- iii) Η παροχή βοήθειας προς τις υπόλοιπες αμερικανικές επιχειρήσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους.
- iv) Η προβολή και προώθηση των αρχών της ΔΟΠ.
- v) Η προώθηση των αμερικάνικων επιχειρήσεων ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητά τους ως μέσο αναγνώρισης και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ανέξησης των κερδών.

Ο σχεδιασμός και η εποπτεία του βραβείου ανήκουν στο Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology - NIST), ενώ υποστήριξη στη διαδικασία εξέτασης των αιτήσεων, στην προετοιμασία των απαραίτητων εγγράφων και διοικητική υποστήριξη παρέχει η Αμερικάνικη Κοινωνία της Ποιότητας (American Society for Quality – ASQ).

Το βραβείο απονέμεται σε αμερικάνικες επιχειρήσεις και οργανισμούς ή σε παραρτήματα ξένων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός των συνόρων των ΗΠΑ ([http://www.nist.gov/baldrige/award\\_recipients/index.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/award_recipients/index.cfm)) και έχουν διακριθεί για τις

επιδόσεις τους σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη και υλοποίηση ενός συστήματος παροχής προϊόντων και υπηρεσιών εξαιρετικής ποιότητας. Ο αριθμός των επιχειρήσεων και οργανισμών που μπορούν να κερδίσουν το βραβείο κάθε έτος είναι μέχρι δύο για κάθε μια από τις τρεις διαφορετικές κατηγορίες βραβείων που υπάρχουν και φαίνονται παρακάτω (<http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>):

- i) Επιχειρήσεις/ μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί
- ii) Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- iii) Νοσηλευτικά Ιδρύματα

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Κοινωνία της Ποιότητας - ASQ οι κατηγορίες των επιχειρήσεων που βραβεύονται είναι έξι (<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>) και σε κάθε μια από αυτές κάθε χρόνο μπορεί να βραβευτεί μόνο μια εταιρία. Οι κατηγορίες είναι:

- i) Βιομηχανικές / κατασκευαστικές επιχειρήσεις
- ii) Εταιρίες παροχής υπηρεσιών
- iii) Μικρές επιχειρήσεις (όχι πάνω από 500 άτομα)
- iv) Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (από το 1999 και μετά)
- v) Νοσηλευτικά Ιδρύματα (από το 1999 και μετά)
- vi) Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

Τα κριτήρια του συγκεκριμένου βραβείου είναι ιδιαίτερα αυστηρά και απαιτητικά και κάθε χρόνο αναθεωρούνται ώστε να αγγίζουν όλες τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων λεπτομερώς. Ο αριθμός των εταιριών που αιτούνται κάθε χρόνο τη συμμετοχή τους στη διαδικασία αξιολόγησης είναι περίπου 30.000. Τα κριτήρια καλύπτουν τους τομείς α) της στρατηγικής, β) του ανθρώπινου δυναμικού, γ) των διαδικασιών παραγωγής και λειτουργίας και δ) των σχέσεων με τον πελάτη.

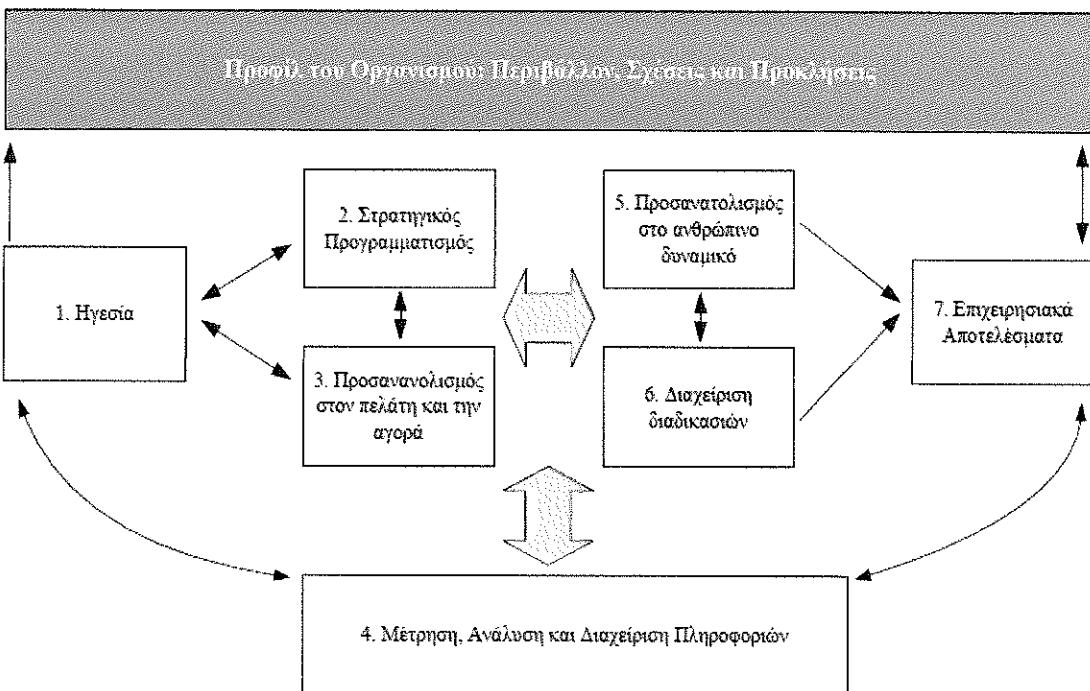
Τα κριτήρια είναι επτά στο σύνολό τους και διαγραμματικά παρουσιάζονται στην επόμενη σελίδα. (<http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>), (<http://www.mightymikerichards.com/2010/11/16/7-criteria-of-the-malcolm-baldrige-national-quality-award>). Τα κριτήρια είναι:

1. Ηγεσία.
2. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Προγραμματισμός Ποιότητας.
3. Εστίαση στον Πελάτη και Ικανοποίηση του Πελάτη.
4. Πληροφορία και Ανάλυση.
5. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση.
6. Διαχείριση της Διαδικασίας Ποιότητας και των εκτελούμενων διεργασιών.

## 7. Ποιότητα και Λειτουργικά Αποτελέσματα

Σχήμα 6: Το μοντέλο του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige

Πηγή: NIST, 2011



Τα παραπάνω κριτήρια είναι άμεσα συσχετισμένα με έντεκα βασικές αρχές και αξίες που σύμφωνα με το Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας – NIST (2004) είναι τα παρακάτω (<http://ezinearticles.com/?Malcolm-Baldrige-Values-and-Concepts-Part-11---Systems-Perspective&id=211882>):

1. **Ηγεσία:** Η ηγεσία του οργανισμού σύμφωνα με τον Witcher (1990) είναι αυτή που πρέπει να δίνει τις κατευθύνσεις, να εστιάζει στον πελάτη (Ishikawa, 1985) να καθορίζει αξίες και να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες, σε πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς). Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία των στρατηγικών και πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες όλων των εμπλεκομένων με τον οργανισμό (Juran, 1988), ενώ παράλληλα αναπτύσσει μεθόδους για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας, την ανάπτυξη καινοτομιών και τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων.

Επίσης, πρέπει να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να παρακινεί το προσωπικό και να επιβραβεύει τις προσπάθειές του (Mintzberg, 2009). Τέλος, θα πρέπει να έχει περιβαλλοντική ευαισθησία και να ρυθμίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη του οργανισμού.

2. **Εστίαση στον πελάτη:** Η ποιότητα και η απόδοση κάθε οργανισμού σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ ορίζονται από τους πελάτες. Για το λόγο αυτό ο κυριότερος στόχος των επιχειρήσεων πρέπει να είναι η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη και η ικανοποίησή τους. Η ποιότητα ορίζεται από τον πελάτη ως τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που τον ικανοποιούν πλήρως. Επίσης, οι πελάτες μπορεί να εκφράζουν τις προτιμήσεις τους με όρους προϊόντων και υπηρεσιών που ήδη υπάρχουν και μπορεί να είναι χαμηλής ποιότητας (Hayes and Abernathy, 1980). Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να εστιάσει ειδικά σε εκείνες της πτυχές των διαδικασιών οι οποίες επιφέρουν την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει σημερινές αλλά και μελλοντικές ανάγκες και να ανταποκρίνεται άμεσα σε αυτές. Με τον τρόπο αυτό θα καταφέρει να παράγει καινοτόμα προϊόντα και θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
3. **Εκπαίδευση:** Για να είναι σε θέση το προσωπικό να παράγει ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες πρέπει να έχει γνώσεις και αναπτυγμένες ικανότητες ώστε να ακολουθεί αποτελεσματικές πρακτικές και διαδικασίες στην παραγωγή. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχής μιας και είναι άμεσα συσχετισμένη με την επιτυχία ενός οργανισμού.
4. **Εκτίμηση του προσωπικού και των συνεργατών:** Με τον όρο εκτίμηση του προσωπικού εννοούμε τη δέσμευση της διοίκησης για ικανοποίησή του μέσω της δημιουργίας κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος. Είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος του προσωπικού στην επιτυχία ενός οργανισμού. Όσο πιο αποτελεσματικά συνεργάζεται η διοίκηση με τους εργαζομένους τόσο πιο αποτελεσματικά μπορεί να επιτύχει τους στόχους της. Οι γνώσεις, οι ικανότητες, η δημιουργικότητα και οι δεξιότητες του προσωπικού συμβάλλουν σε πολύ μεγάλο βαθμό στην επιτυχία και συντελούν στη επιτυχή επέκταση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.
5. **Γρήγορη ανταπόκριση:** Στις πλήρως ανταγωνιστικές διασυνοριακές αγορές που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις στις μέρες μας, η επιτυχία τους

εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο από το είδος του προϊόντος και την καλή σχέση τιμής/αξίας που προσφέρουν στους πελάτες τους, αλλά και από την ταχύτητα ανταπόκρισής τους. Ταχύτητα που αφορά τόσο στο χρόνο διεκπεραίωσης και ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών, όσο και ταχύτητα εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

6. **Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός:** Όλο και περισσότεροι είναι αυτοί που διατείνονται πως οι στόχοι των επιχειρήσεων και ο προγραμματισμός τους πρέπει να αναφέρονται σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και πως η ικανοποίηση όλων όσων εμπλέκονται με την επιχείρηση (πελάτες, προμηθευτές, μέτοχοι, συνεργάτες, κοινωνία) απαιτεί μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Η κατανομή των διαθέσιμων πόρων επίσης θα πρέπει να καθορίζεται από μακροπρόθεσμους στόχους.
7. **Ανάπτυξη καινοτομιών:** Με τον όρο καινοτομία οι περισσότεροι άνθρωποι φέρνουν στο μυαλό τους κάτι νέο, ένα προϊόν ή υπηρεσία που δεν υπήρχε. Ωστόσο, καινοτομία εκτός από τα παραπάνω μπορεί να αποτελέσει και η πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών και βελτιώσεων σε ένα ήδη επιτυχημένο προϊόν ή υπηρεσία. Η καινοτομία είναι κάτι που στις μέρες μας επιβάλλεται να αποτελεί μέρος της κουλτούρας μιας επιχείρησης και να ενσωματώνεται στις καθημερινές εργασίες όχι μόνο του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, αλλά και όλων των τμημάτων.
8. **Διοίκηση βάσει στοιχείων:** Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει βασίζεται στη μέτρηση και την ανάλυση της απόδοσης του οργανισμού. Οι μετρήσεις αυτές θα πρέπει να καθορίζονται από τις ανάγκες και τη στρατηγική του οργανισμού και θα πρέπει να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τις βασικές διαδικασίες και τα αποτελέσματα των διαδικασιών. Η ανάλυση των μετρήσεων θα πρέπει να βοηθά στη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση των διαδικασιών.
9. **Υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον –** Η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να είναι το υπόδειγμα στην ανάπτυξη της ηθικής στον οργανισμό και την προστασία και ασφάλεια της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος. Ο οργανισμός επίσης θα πρέπει να προωθεί τη χρησιμοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και να ελαττώνει τη σπατάλη ενέργειας και τα απόβλητα που δημιουργεί. Θα πρέπει επίσης να στοχεύει στη συνεργασία με δημόσιους φορείς και τοπικές κοινότητες για θέματα που αφορούν το περιβάλλον.

- 10. Εστίαση στα αποτελέσματα** – Η μέτρηση της αποδοτικότητας του οργανισμού θα πρέπει να εστιάζεται στα σημαντικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση όλων όσων εμπλέκονται με τον οργανισμό. Η στρατηγική του οργανισμού θα πρέπει να απευθύνεται στις απαιτήσεις όλων των εμπλεκομένων με τον οργανισμό ώστε να αποφεύγονται οι σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ των διαφορετικών αναγκών τους.
- 11. Εστίαση στο σύστημα** – Τα κριτήρια του βραβείου παρέχουν ένα σύστημα για την αποτελεσματική διαχείριση των βασικών διαδικασιών του οργανισμού και την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Τα κριτήρια του βραβείου μαζί με τις έντεκα αρχές σχηματίζουν το μηχανισμό του συστήματος. Η αποτελεσματική διαχείριση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού απαιτεί την αντιμετώπιση του οργανισμού σαν μία οντότητα και τον καθορισμό των απαιτήσεων, των στρατηγικών στόχων και των σχεδίων δράσης βάσει αυτής της λογικής.

### **3.3. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας**

Το Ευρωπαϊκό Ιδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) ιδρύθηκε το 1988 από τις δεκατέσσερις πιο επιφανείς επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης όταν πολλές από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις της Ευρώπης συνειδητοποίησαν ότι ο μόνος τρόπος επιβίωσής τους ήταν ο μεγαλύτερος προσανατολισμός στην ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

Στα πλαίσια, αυτά το EFQM με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης για την Ποιότητα (European Organization for Quality- EOQ) και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1991 και μετά το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award- EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών.

Ο στόχος του EQA είναι να ενισχυθεί η θέση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά με την αποδοχή της ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με την τόνωση και την ενίσχυση της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας (Bohoris, 1995). Επίσης, αποτελεί μια

επαγρύπνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και ειδικά στις επιχειρήσεις για την τεράστια σημασία της ποιότητας.

Για την εφαρμογή του βραβείου στις ευρωπαϊκές χώρες έχει καθοριστεί ένας εθνικός εκπρόσωπος. Για τη χώρα μας έχει οριστεί ως αντιπρόσωπος η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων – ΕΕΔΕ. Το EQA αποτελείται από δύο τμήματα: α) τον Ευρωπαϊκό Έπαινο για την Ποιότητα (European Quality Prize), ο οποίος απονέμεται σε επιχειρήσεις που αριστεύουν σε πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των κριτηρίων του βραβείου που αναφέρονται παρακάτω, και β) το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το οποίο απονέμεται στον καλύτερο από αυτούς τους οργανισμούς ή επιχειρήσεις.

Οι κατηγορίες στις οποίες μπορούν να διαγωνιστούν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί αφορούν:

- α) Μεγάλες επιχειρήσεις,
- β) Λειτουργικές μονάδες επιχειρήσεων,
- γ) Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (< 250 άτομα ) και
- δ) Δημόσιους οργανισμούς.

Το EQA είναι ένα μοντέλο το οποίο δεν έχει ως στόχο την επιβολή συγκεκριμένων τρόπων επίτευξης της επιχειρηματικής αριστείας, αλλά αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι για να επιτευχθεί η επιχειρηματική αριστεία. Η βασική αρχή πάνω στην οποία βασίζεται το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι ότι “τα άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση του οργανισμού, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, των πόρων και συνεργασιών και των διαδικασιών» (EFQM, 2004).

## **Βασικές αρχές του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας**

Όπως και το βραβείο Deming και το Malcolm Baldrige Award έτσι και το EQA είναι ένα μοντέλο το οποίο έχει κάποιες παραδοχές/αρχές που τίθενται κάθε χρόνο ως όροι που πρέπει να ικανοποιηθούν από τις υποψήφιες για βράβευση επιχειρήσεις και οργανισμούς. Βασίζεται πάνω σε οκτώ βασικές αρχές, τις οποίες

θεωρεί ότι θα πρέπει να διασφαλίζονται ώστε να επιτευχθεί η επιχειρηματική αριστεία από έναν οργανισμό. Οι οκτώ αυτές βασικές αρχές είναι (EFQM, 2004):

1. **Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα** – Άριστα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όταν υπάρχει εξισορρόπηση και αποδεδειγμένη ικανοποίηση των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων (Stakeholders - πελάτες, προσωπικό, προμηθευτές, μέτοχοι, κοινωνία).
2. **Εστίαση στον Πελάτη** - Ο πελάτης είναι αυτός που τελικά θα αξιολογήσει την ποιότητα του προϊόντος. Εξάλλου σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ ο πελάτης είναι το επίκεντρο κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Η ποιότητα εξυπηρέτησης, η σταθερή συνεργασία και τα μερίδια αγοράς, αυξάνονται όταν είναι σαφής ο προσανατολισμός του οργανισμού προς τις ανάγκες των πελατών (σημερινών και δυνητικών). Ο πελάτης αξιολογεί όχι μόνο το προϊόν αλλά και ολόκληρη την εντύπωση που του προκάλεσε μια επιχείρηση με την οποία πραγματοποίησε συναλλαγή (Klefsjo,2003).
3. **Ηγεσία και Συνέπεια Στόχων** - Η συμπεριφορά των ηγετών ενός οργανισμού (και ολόκληρης της Διοίκησης γενικότερα), ορίζει το περιεχόμενο και την ουσία των στόχων του και δημιουργεί τις προϋποθέσεις μέσα από τις οποίες ο οργανισμός και το προσωπικό του μπορούν να διαπρέψουν.
4. **Διοίκηση Βάσει Διαδικασιών και Στοιχείων** - Οι οργανισμοί είναι πιο αποτελεσματικοί, όταν όλες οι αλληλοσυνδεόμενες δραστηριότητές τους είναι σαφείς, κατανοητές και διοικούνται συστηματικά. Οι αλλαγές και οι προγραμματισμένες βελτιώσεις, γίνονται χρησιμοποιώντας αξιόπιστες πληροφορίες και δεδομένα που περιλαμβάνουν τις αντιλήψεις όλων των ενδιαφερομένων (πελάτες, προσωπικό, μέτοχοι, κοινωνία, συνεργάτες).
5. **Ανάπτυξη και Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού** – Η ενθάρρυνση του προσωπικού είναι υπεύθυνη για την πλήρη απόδοσή του δημιουργώντας μέσω της εμπιστοσύνης και ανάθεσης αρμοδιοτήτων, μια νέα κουλτούρα, συνεργασίας, συμμετοχής όλων των στελεχών αλλά και των εργατών η οποία σε κάθε περίπτωση συντελεί στην παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων.
6. **Διαρκής Εκπαίδευση, Βελτίωση και Καινοτομία** - Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού είναι υπεύθυνη για την παραγωγή σύγχρονων, ποιοτικών, καινοτόμων προϊόντων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Μεγιστοποιεί την επιχειρησιακή απόδοση δημιουργώντας μια

κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, μάθησης των διαδικασιών και ενίσχυσης της καινοτομίας.

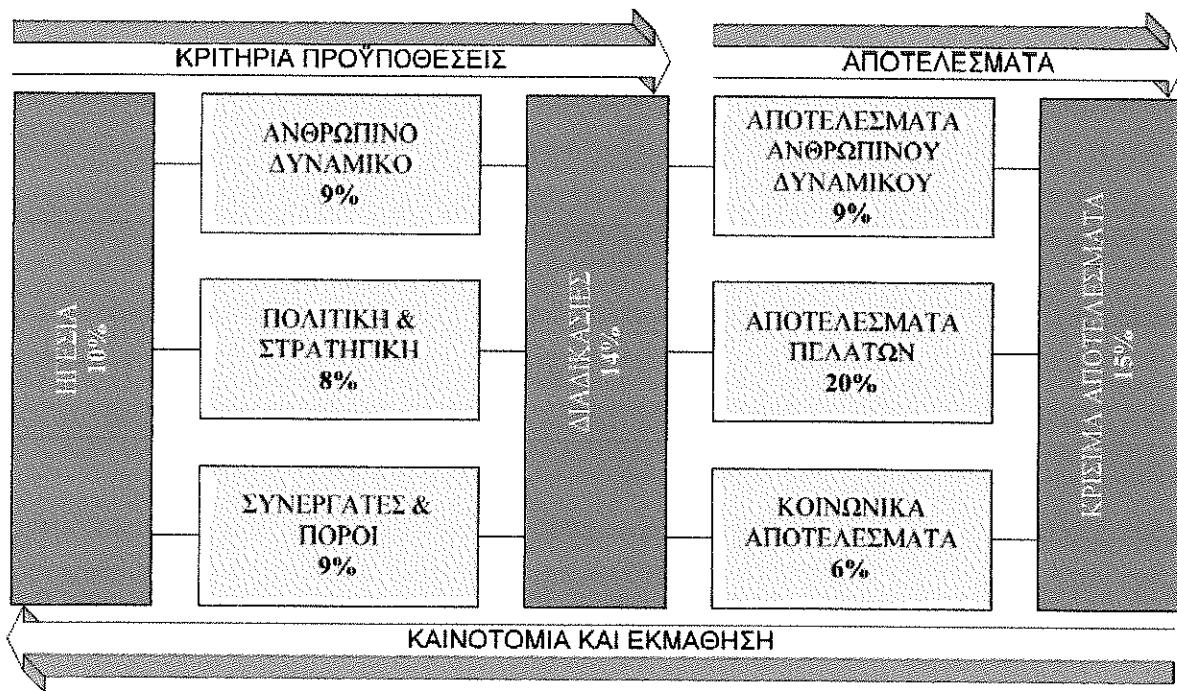
7. **Ανάπτυξη Συνεργασιών** - Ένας οργανισμός λειτουργεί πιο αποτελεσματικά όταν έχει καλές σχέσεις με τους συνεταίρους του, βασισμένες στην εμπιστοσύνη, την ανταλλαγή γνώσεων και την ταύτιση νοοτροπίας. Η ολοκλήρωση (integration) άλλωστε είναι ένας πολύ βασικός στόχος των σύγχρονων εταιρειών με πολλά οφέλη μεταξύ των οποίων και η διάχυση της γνώσης.
8. **Κοινωνική Ενθύνη** – Ένας από τους μακροπρόθεσμους στόχους των επιχειρήσεων είναι η υιοθέτηση μια ηθικής προσέγγισης, φιλικής προς το κοινωνικό σύνολο και το φυσικό περιβάλλον, μέσα από την οποία εκπληρώνονται οι προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου και παρέχονται υπηρεσίες που προσφέρουν ωφέλεια και σέβονται το φυσικό περιβάλλον.

## Διαδικασία Αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη, παρότι διαφέρει κατά περιπτώσεις. Υπάρχουν ορισμένες εταιρείες που δεν καταφέρνουν να λάβουν το βραβείο, ωστόσο έχουν επιτύχει έναν υψηλό βαθμό τελειότητας κατά την αξιολόγηση των διαδικασιών τους. Αυτές οι εταιρείες, μετά το τέλος της διαδικασίας μπορούν να αιτηθούν ένα ειδικό έντυπο το οποίο πιστοποιεί όσα πέτυχαν και έχουν το δικαίωμα να το χρησιμοποιήσουν και στο λογότυπο της εταιρείας.

Πριν την τελική διαδικασία αξιολόγησης, κατά τη φάση υποβολής αίτησης, οι οργανισμοί ερωτούνται εάν επιθυμούν να αξιολογηθούν προκειμένου να λάβουν την αναγνώριση της καλής λειτουργίας τους, κάτι που επιτυγχάνεται αν κατορθώσουν να συγκεντρώσουν τουλάχιστον τους μισούς βαθμούς στην κλίμακα αξιολόγησης που απαιτείται για τη λήψη του βραβείου.

Όσες εταιρείες καταφέρουν να ξεπεράσουν το συγκεκριμένο δριο, αφού έχει προηγηθεί η επιτόπια εξέταση στους χώρους τους από τους αξιολογητές, λαμβάνουν το έντυπο αναγνώρισης καλής διοίκησης και σωστής κατεύθυνσης προς την επίτευξη των στόχων της επιχειρηματικής αριστείας και έχουν δικαίωμα να κάνουν αίτηση την επόμενη χρονιά.



Τα κριτήρια, καθώς και η βαρύτητα του καθενός όπως αναλύθηκαν παραπάνω, φαίνονται στο σχήμα 7 της ακόλουθης σελίδας. Αξιοσημείωτο είναι ότι η σημαντικότητα των «κριτηρίων - προϋποθέσεων» και «κριτηρίων – αποτελεσμάτων» είναι ισοδύναμη και ίση με 50%.

**Σχήμα 7: Κριτήρια για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων για το Ευρωπαϊκό  
Βραβείο Ποιότητας**

### 3.4. Άλλα βραβεία ποιότητας

#### **Βραβείο Ποιότητας της Αυστραλίας**

Το βραβείο της Αυστραλίας αναπτύχθηκε ανεξάρτητα από το βραβείο Malcolm Baldrige το 1988. Την εποπτεία του βραβείου την έχει το Τδρυμα Βραβείων Ποιότητας της Αυστραλίας (Australian Quality Awards Foundation), ένας θυγατρικός οργανισμός του Συμβουλίου Ποιότητας της Αυστραλίας (Australian Quality Council-AQC). Το βραβείο αναθεωρείται και ανανεώνεται κάθε χρόνο από μια επιτροπή ειδικών σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας ώστε να είναι πάντα ενημερωμένο σύμφωνα με τις σύγχρονες διοικητικές πρακτικές.

Σκοπός του βραβείου είναι να βοηθήσει τις επιχειρήσεις της Αυστραλίας: α) να βελτιώσουν τις πρακτικές διοίκησης και ηγεσίας, β) να αξιολογήσουν την απόδοση των συστημάτων διοίκησης και ηγεσίας, γ) να ενσωματώσουν τα αποτελέσματα στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού και δ) να συγκρίνουν την απόδοση τους σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Υπάρχουν τέσσερις ξεχωριστές κατηγορίες βραβείων, σύμφωνα με τις οποίες διαγωνίζονται οι επιχειρήσεις:

- i. Ιδιωτικές επιχειρήσεις,
- ii. Δημόσιες επιχειρήσεις,
- iii. Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και
- iv. Μικρομεσαίες επιχειρήσεις,

ενώ ανάλογα με τη βαθμολογία που επιτυγχάνει η κάθε επιχείρηση μπορεί να της απονεμηθεί:

- i) Το βραβείο συμμετοχής στα τελικά (400-500 μονάδες),
- ii) Το χάλκινο βραβείο (501-600 μονάδες),
- iii) Το αργυρό βραβείο (601-650 μονάδες),
- iv) Το χρυσό βραβείο (> 650 μονάδες) και
- v) Το βραβείο της επιχειρηματικής αριστείας (καλύτερος οργανισμός)

### ***Βασικές αρχές του βραβείου ποιότητας της Αυστραλίας***

Το βραβείο ποιότητας της Αυστραλίας βασίζεται σε 12 αρχές (AQC, 2004):

1. **Καθορισμός κατεύθυνσης** – Ο ξεκάθαρος καθορισμός της κατεύθυνσης σύμφωνα με την οποία λειτουργεί ο οργανισμός επιτρέπει τον προσανατολισμό στην επίτευξη των στόχων.
2. **Συμφωνημένα σχέδια** – Η ύπαρξη συμφωνίας για τα σχέδια που θα εφαρμοστούν επιτρέπει τη μετατροπή της κατεύθυνσης του οργανισμού σε συγκεκριμένες ενέργειες.
3. **Προσανατολισμός στον πελάτη** – Η κατανόηση των τωρινών και μελλοντικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών επηρεάζει την κατεύθυνση του οργανισμού, τη στρατηγική και τις ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν.

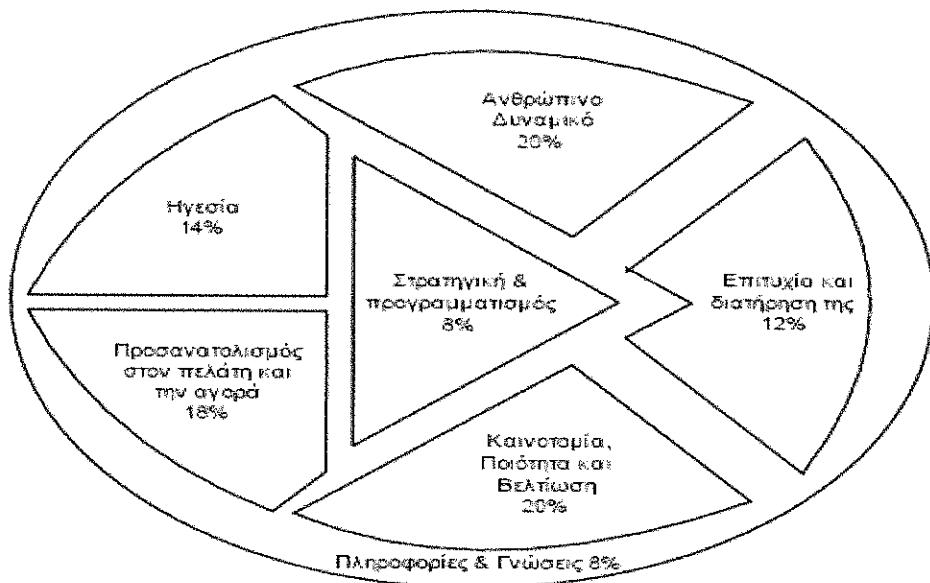
- 4. Βελτίωση των διαδικασιών** – Για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται θα πρέπει να βελτιωθεί το σύστημα και οι σχετικές διαδικασίες.
- 5. Συμμετοχή του προσωπικού** – Ο οργανισμός εκμεταλλεύεται όλες του τις δυνατότητες όταν το προσωπικό συμμετέχει στις ενέργειες του οργανισμού.
- 6. Συνεχής εκμάθηση** – Η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη καινοτομιών εξαρτάται από τη συνεχή εκμάθηση.
- 7. Βελτίωση του συστήματος** – Όλο το προσωπικό εργάζεται μέσα σε ένα σύστημα. Η βελτίωση των αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται όταν το προσωπικό εργάζεται για τη βελτίωση του συστήματος.
- 8. Αποτελεσματική χρησιμοποίηση δεδομένων** – Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των γεγονότων, των δεδομένων και των γνώσεων οδηγεί στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- 9. Κατανόηση της απόκλισης** – Όλα τα συστήματα και οι διαδικασίες παρουσιάζουν αποκλίσεις, οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση και αποτελεσματική πρόβλεψη.
- 10. Επίδραση στις κοινότητες** – Οι οργανισμοί έχουν θετικό αντίκτυπο στις κοινότητες όταν οι ενέργειες τους αποσκοπούν στην εξασφάλιση μιας καθαρής, ασφαλούς, δίκαιης και ακμάζουσας κοινωνίας.
- 11. Προσανατολισμός στους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό** – Η εξασφάλιση της διατήρησης της λειτουργίας του οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να προσδώσει αξία σε όλους τους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό.
- 12. Υποδειγματική ηγεσία** – Η υποδειγματική ηγεσία και η συνεχής στήριξη των παραπάνω αρχών από την ανώτερη διοίκηση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για να μπορέσει ο οργανισμός να φτάσει την πραγματική του δυναμικότητα.

## Τα κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου ποιότητας της Αυστραλίας

Το μοντέλο των κριτηρίων πάνω στο οποίο βασίζονται αυτές οι αρχές παρουσιάζεται παρακάτω (σχήμα 8).

Το μοντέλο του Βραβείου Ποιότητας της Αυστραλίας αποτελείται από επτά κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται 1. στην ηγεσία, 2. τον προσανατολισμό στον πελάτη και την αγορά, 3. το ανθρώπινο δυναμικό, 4. τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, 5. την καινοτομία, ποιότητα και βελτίωση και 6. την επιτυχία και τη διατήρηση της. Επίσης, 7. Οι πληροφορίες και γνώσεις είναι ένα ακόμα κριτήριο.

Στο μοντέλο αυτό, η ηγεσία και ο προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά είναι τα κριτήρια που καθοδηγούν το σύστημα διοίκησης και αποτελούν τις προϋποθέσεις για υψηλή απόδοση. Το ανθρώπινο δυναμικό, η στρατηγική και ο προγραμματισμός και οι πληροφορίες και γνώσεις αποτελούν τα βασικά εσωτερικά συστατικά του συστήματος διοίκησης. Η καινοτομία, ποιότητα και βελτίωση επικεντρώνεται στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, ώστε να επιτευχθούν τα



Σχήμα 8: Κριτήρια βραβείου ποιότητας Αυστραλίας (AQC, 2011)

επιθυμητά αποτελέσματα και να βελτιωθούν οι διαδικασίες. Τέλος, Η επιτυχία και η διατήρηση της αφορά τα αποτελέσματα του συστήματος διοίκησης και των διαδικασιών που χρειάζονται για τη διατήρηση των αποτελεσμάτων αυτών.

## **Βραβείο Ποιότητας Καναδά**

Το υπουργείο βιομηχανίας του Καναδά εισήγαγε το 1984 το Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας του Καναδά. Το πρόγραμμα αναθεωρήθηκε το 1989, ενσωματώνοντας τις αρχές του Βραβείου Malcolm Baldrige και ονομάστηκε Βραβείο Ποιότητας του Καναδά (Vokurka et al. 2000). Το βραβείο εποπτεύεται από το Εθνικό Ιδρυμα Ποιότητας του Καναδά που επιδεικνύουν συνεχή βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Το Εθνικό Ιδρυμα Ποιότητας του Καναδά, το οποίο ιδρύθηκε το 1992, αποτελεί έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος παρέχει τις στρατηγικές κατευθύνσεις στους οργανισμούς του Καναδά ώστε να επιτύχουν την επιχειρηματική αριστεία, εξετάζοντας τις προσεγγίσεις και τις πρακτικές επιτυχημένων οργανισμών. Οι οργανισμοί στους οποίους αναφέρεται είναι:

1. Επιχειρήσεις,
2. Δημόσιοι Οργανισμοί,
3. Εκπαιδευτικά και Νοσηλευτικά Ιδρύματα.

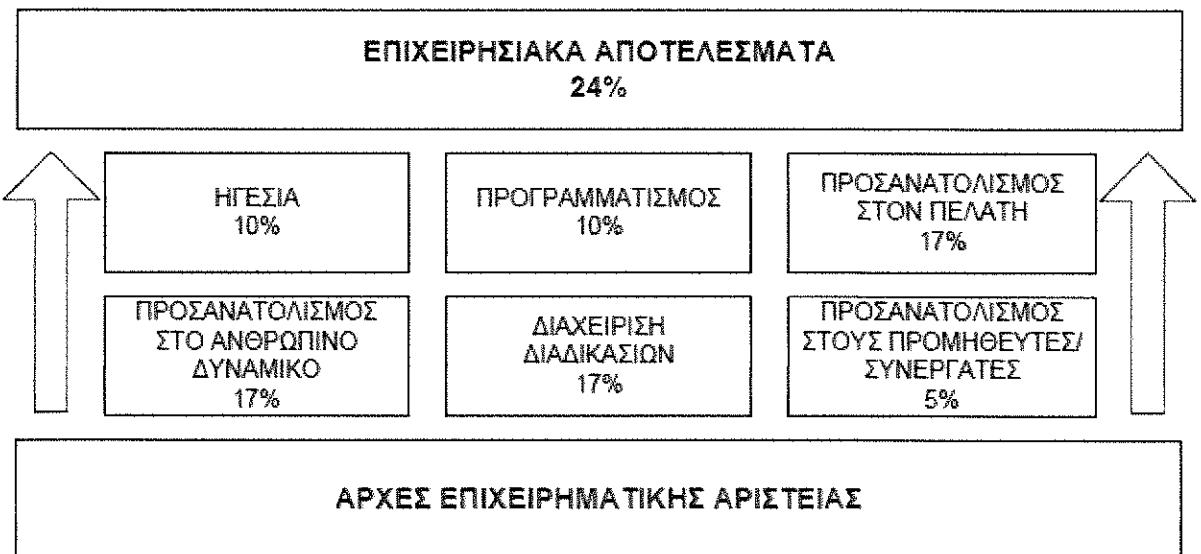
Συγκεκριμένα, το Βραβείο Ποιότητας του Καναδά απονέμεται στις εξής κατηγορίες:

1. Επιχειρήσεις,
2. Δημόσιες επιχειρήσεις,
3. Ιδιωτικές επιχειρήσεις,
  - 3.1 Μικρές επιχειρήσεις (< 100 εργαζόμενοι),
  - 3.2 Μεγάλες επιχειρήσεις,
4. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα,
5. Νοσηλευτικά Ιδρύματα,
6. Μικροί οργανισμοί (< 100 εργαζόμενοι),
7. Μεγάλοι οργανισμοί

### ***Βασικές αρχές του βραβείου ποιότητας του Καναδά***

Σύμφωνα με το Εθνικό Ινστιτούτο Ποιότητας του Καναδά (National Quality Institute – NQI) το Βραβείο Ποιότητας του Καναδά βασίζεται σε οκτώ αρχές (NQI,2004):

1. **Ηγεσία μέσω ανάπτυξης καινοτομιών** – Ο δρόμος για την επιχειρηματική αριστεία απαιτεί αλλαγή στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς της διοίκησης, σε όλα τα επίπεδα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την ενεργό συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης στον καθορισμό ενιαίου σκοπού και κατεύθυνσης και με τη διευκόλυνση, την ενίσχυση, τη μετάδοση και την υποστήριξη των απαραίτητων αλλαγών για την επίτευξη της βελτίωσης.
2. **Προσανατολισμός στους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό, τους πελάτες και την αγορά** – Για την επίτευξη όλων των στόχων, ο πρωταρχικός σκοπός όλων μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να είναι η κατανόηση και η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
3. **Συνεργασία και ομαδική εργασία** – Η ομαδική εργασία μέσα στον οργανισμό και μεταξύ διαφορετικών οργανισμών αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίου κέρδους.
4. **Διαχείριση διαδικασιών που βασίζεται στην πρόληψη** – Ένας οργανισμός είναι ένα δίκτυο αλληλοσχετιζόμενων διαδικασιών. Η βελτίωση του συνολικού συστήματος επιτυγχάνεται μέσω της κατανόησης και της αλλαγής αυτών των διαδικασιών. Για την επίτευξη μακροχρόνιων βελτιώσεων, ο οργανισμός θα πρέπει να αποσκοπεί στην πρόληψη και όχι στη διόρθωση, ώστε να ελαχιστοποιήσει τη ριζική αιτία των σφαλμάτων και της μη αναγκαίας σπατάλης.
5. **Δήψη αποφάσεων βάσει γεγονότων** – Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται βάσει μετρήσιμων δεδομένων, την εσωτερική και εξωτερική σύγκριση των δεδομένων αυτών και την κατανόηση των αιτιών και των αποτελεσμάτων των μηχανισμών λειτουργίας του οργανισμού.
6. **Συνεχή εκπαίδευση και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού** – Σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα, στο προσωπικό, να αναπτύξει τις ικανότητες του, να χρησιμοποιήσει τη δημιουργικότητα του και να συνεισφέρει στην επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας του οργανισμού.
7. **Προσανατολισμός στη συνεχή βελτίωση και την καινοτομική σκέψη** – Ο προσανατολισμός στη συνεχή βελτίωση αποτελεί το θεμέλιο λίθο της



καινοτομικής σκέψης και της ανάπτυξης καινοτομιών. Ανεξάρτητα της βελτίωσης που έχει επιτευχθεί, υπάρχουν πάντα πρακτικοί και καινοτόμοι τρόποι για περαιτέρω βελτίωση και παροχή καλύτερων υπηρεσιών και προϊόντων.

- 8. Πλήρη υποχρέωση προς τους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό και την κοινωνία** – Κάθε οργανισμός αποτελεί μέρος της κοινωνίας, με σημαντική ευθύνη στην ικανοποίηση των προσδοκιών του ανθρώπινου δυναμικού του, των πελατών του, των συνεργατών του, των μετόχων του και των υπόλοιπων εμπλεκόμενων με τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου του υποδειγματικού ενδιαφέροντος απέναντι στην κοινωνία.

### **Τα κριτήρια αξιολόγησης βραβείου ποιότητας του Καναδά**

Τα κριτήρια πάνω στα οποία βασίζεται το Βραβείο Ποιότητας του Καναδά περιλαμβάνουν (NQI, 2011) α) την τηγεσία, β) τον προσανατολισμό στο ανθρώπινο δυναμικό, γ) τον προγραμματισμό, δ) τη διαχείριση των διαδικασιών, ε) τον προσανατολισμό στους πελάτες, στ) τον προσανατολισμό στους προμηθευτές / συνεργάτες και ζ) τα επιχειρησιακά αποτελέσματα (Σχήμα 9).

Σχήμα 9: Κριτήρια αξιολόγησης του Βραβείου Ποιότητας του Καναδά (NQI, 2011)

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Από τη διοίκηση ολικής ποιότητας στην επιχειρηματική αριστεία**

### ***Εισαγωγή***

Η παγκοσμιοποίηση και ο έντονος ανταγωνισμός που υφίστανται οι επιχειρήσεις σήμερα, τις έχει αναγκάσει να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στην ανάπτυξη κατάλληλων διοικητικών συστημάτων, τα οποία προσανατολίζονται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια διοικητική προσέγγιση, η οποία στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ικανότητας ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών. Αποτέλεσε μια ολοκληρωμένη προσπάθεια απομάκρυνσης από την παραδοσιακή επικέντρωση στην επιθεώρηση και τον έλεγχο με σκοπό την ανεύρεση και την εξάλειψη των αδυναμιών της επιχείρησης. Με οδηγό την οργάνωση και τη δέσμευση για βέλτιστη ποιότητα, κρίθηκε αναγκαία και η χρησιμοποίηση μεθόδων για την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασής τους και την παρακολούθηση της προόδου τους σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Επομένως, οι συνεχείς αλλαγές στις αγορές που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα, έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν διαρκώς τον τρόπο λειτουργίας τους. Αυτό απαιτεί, για όλες τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς, ανεξαρτήτου τομέα, μεγέθους ή δομής, την ύπαρξη ενός κατάλληλου διοικητικού συστήματος.

Σύμφωνα με τους Mike Kaye και Rosalyn Anderson, η διαρκής βελτίωση σε μια επιχείρηση περνά μέσα από συγκεκριμένες βέλτιστες πρακτικές, με την αυτοαξιολόγηση να αποτελεί μια διαδικασία η οποία συνίσταται στη συνεχή μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας σε σύγκριση με ένα μοντέλο το οποίο πρεσβεύει την αριστεία, όπως τα EQA, MBNQA και το DPA.

Τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας που εφαρμόζονται σε διάφορες χώρες από οργανισμούς και επιχειρήσεις παρέχουν ένα είδος κατευθυντήριων γραμμών για τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης. Ωστόσο, ο χρόνος, το κόστος και η γραφειοκρατία που απαιτείται για την υλοποίηση τους αποτρέπει την εφαρμογή τους από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι

οποίες αποτελούν και το μεγαλύτερο μέρος των περισσοτέρων αγορών. Ταυτόχρονα, ο στατικός καθορισμός της σημαντικότητας των παραγόντων εξασφάλισης της επιχειρηματικής αριστείας τα καθιστά μη αποτελεσματικά για τις ξεχωριστές ανάγκες κάθε επιχείρησης. Παρόλα αυτά, ο ρόλος της καινοτομίας διατηρεί τη βαρύτητα του, μέσω της στρατηγικής των επιχειρήσεων να προσφέρουν νέα προϊόντα σε νέες αγορές, να προσφέρουν λύσεις με τη χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων και να δημιουργήσουν διαφοροποιημένα αγαθά από τους ανταγωνιστές τους. (Αφθονίδης 2012)

#### **4.1. Η έννοια της επιχειρηματικής αριστείας**

Η επιχειρηματική αριστεία αποτελεί τον ιδεατό στόχο μιας σύγχρονης επιχείρησης, η οποία αποβλέπει στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και μιας αναγνώρισης και διάκρισης μέσα από κάποιο βραβείο επιχειρηματικής αριστείας. Στο πολυδιάστατο οικονομικό περιβάλλον, η αναζήτηση μεθόδων για την επίτευξη του βέλτιστου δυνατού αποτελέσματος έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο δρόμο της επιχειρηματικής αριστείας ως κύριου οχήματος ανάπτυξης και ευημερίας.

Στην προσπάθεια μας να αποσαφηνίσουμε την έννοια της επιχειρηματικής αριστείας, δίνουμε τον παρακάτω ορισμό:

***Επιχειρηματική Αριστεία είναι η συστηματική χρήση αρχών και εργαλείων ποιοτικής διοίκησης, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της.***

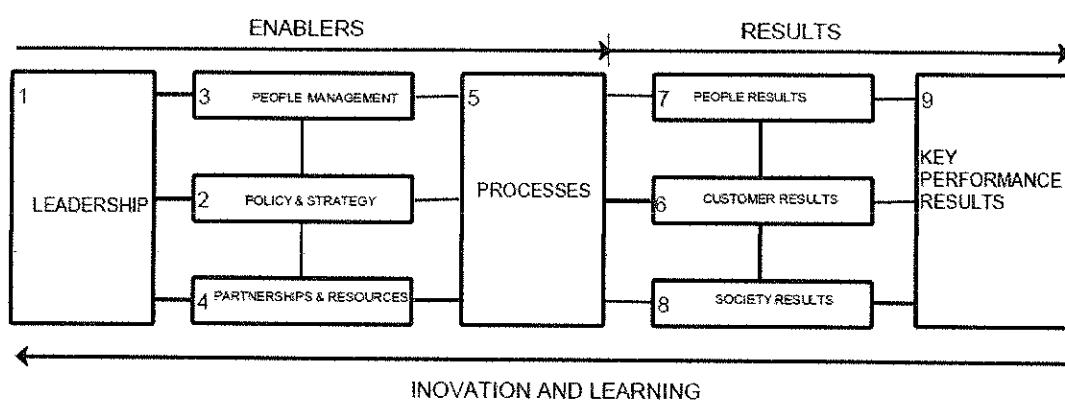
Οι Christina Mele και Maria Calursio, η επιχειρηματική αριστεία είναι συνδεδεμένη με την ικανότητα της επιχείρησης να διασφαλίζει εξαίρετα αποτελέσματα για την επιχείρηση αλλά και να εκπληρώνει τις προσδοκίες των πελατών της, βελτιώνοντας τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, το ανθρώπινο δυναμικό της και τις τεχνολογικές εφαρμογές της. (Αφθονίδης 2012)

#### **Η ανάγκη για ένα μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας**

Ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος, τη δομή ή την ωριμότητα, ένα Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθά όλους τους οργανισμούς να εντοπίσουν τα ισχυρά τους σημεία και τις περιοχές που επιδέχονται

βελτίωση. Το Μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους με στόχο πάντα την επιτυχία των σκοπών τους. Ενδεικτικά, μπορεί να λειτουργήσει ως:

- Εργαλείο αυτό-αξιολόγησης που εντοπίζει σε ποιο σημείο του μονοπατιού της Επιχειρηματικής Αριστείας βρίσκεται ο οργανισμός. Ταυτόχρονα, ο οργανισμός είναι σε θέση να κατανοήσει τα κενά που υπάρχουν στις διαδικασίες του και να σκεφτεί λύσεις
  - Μέσο Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) με άλλες επιχειρήσεις
  - Οδηγός για τον εντοπισμό περιοχών που επιδέχονται βελτίωση
  - Βάση για ένα κοινό επιχειρηματικό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης που διαχέεται σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης
  - Βελτίωση της δομής του διοικητικού συστήματος της επιχείρησης
  - Ένα πλαίσιο για την επανατοποθέτηση των πρωτοβουλιών, την αποφυγή διπλο-καταχωρήσεων και τον έγκαιρο εντοπισμό των προβλημάτων.
- (Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων 2011-2012)



Σχήμα 10: Το Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (Πηγή Porter και Taner, 2004, σελίδα 69)

Αναλύοντας το παραπάνω σχήμα έχουμε τα εξής:

#### A: Προϋποθέσεις (enablers)

**1 - Ηγεσία:** Οι ηγέτες έχουν εξέχοντα ρόλο ως παρακινητές. Θα πρέπει να ξέρουν πώς να παρέχουν κίνητρα στα στελέχη της επιχείρησης και σε άλλους σημαντικούς παράγοντες (Leticia & vijande, 2007).

**2 - Εταιρική πολιτική και στρατηγική:** η στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις με εξαιρετικές επιδόσεις έγκειται στο να πραγματώνουν τον εταιρικό τους σκοπό και να σχεδιάζουν τις εταιρικές προοπτικές τους, επικεντρώνοντας στους ευεργετούμενους και σε δραστηριότητες που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη οικονομική δραστηριότητα.

**3 - Ανθρώπινο δυναμικό:** οι επιχειρήσεις με εξαιρετικές επιδόσεις βελτιώνουν και διαχειρίζονται το σύνολο του εν δυνάμει προσωπικού τους σε επίπεδο ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό και επωφελούνται από αυτό. Οι επιχειρήσεις αυτές υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν το προσωπικό ενώ του παρέχουν και διαστήματα ξεκούρασης, πρακτική η οποία οδηγεί στην επαγγελματική εξέλιξη και την υπευθυνότητα του προσωπικού.

**4 - Συνεργασίες & πόροι:** οι άριστες επιχειρήσεις των μη-επιχειρησιακών συνεργασιών σχεδιάσουν και διαχειρίζονται τους ιδίους πόρους και τους προμηθευτές τους ή υποστηρίζουν τη στρατηγική, την πολιτική και την εκτέλεση αποτελεσματικών διαδικασιών. Όταν σχεδιάζουν και διοικούν τις εταιρίες και τους πόρους, δημιουργούν ισορροπία μεταξύ των παρόντων και των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

**5 - Διαδικασίες:** το μοντέλο της επιτυχίας ακολουθεί τη σφαιρική μέθοδο μάνατζμεντ. Κατ' αυτήν οι διαδικασίες που ακολουθούνται θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες και τις ανάγκες αυτών (Leticia & Vijande, 2007).

## B-Αποτελέσματα (results)

**6 – Αποτελέσματα πελατών:** οι άριστες επιχειρήσεις μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα από τους πελάτες τους σε μεγάλο βαθμό. Τα κριτήρια αυτά χωρίζονται σε δύο μέρη:

6α: άμεσα κριτήρια και αποτελέσματα, οι απόψεις των πελατών: Τα κριτήρια αυτά αντιπροσωπεύουν τις απόψεις των πελατών που συγκεντρώνονται από την εταιρεία (αντλούνται από τις γνώμες των πελατών, συγκεκριμένα γκρουπ, αξιολογήσεις υπαλλήλων, σχόλια και αξιολογήσεις).

6β: δείκτες απόδοσης: οι δείκτες αυτοί είναι εσωτερικοί και χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της σταθερότητας, της κατανόησης, της προβλεψιμότητας και των επιδόσεων της επιχείρησης, με εξωτερικούς πελάτες.

**7 – Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού:** οι άριστες επιχειρήσεις μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα από το τμήμα ανθρώπινων πόρων τους ευρέως. Τα κριτήρια αυτά χωρίζονται σε δύο μέρη: (Davies, 2008)

7α: άμεσα κριτήρια και αποτελέσματα, απόψεις του προσωπικού: Τα κριτήρια αυτά αντιπροσωπεύουν τις πληροφορίες του προσωπικού αναφορικά με την επιχείρηση συντάσσουν πίνακα μετά από έρευνα, ειδικές ομάδες εργασίας, συνεντεύξεις και τακτικές αξιολογήσεις.

7β: κριτήρια απόδοσης: οι δείκτες αυτοί είναι εσωτερικοί και χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της σταθερότητας, της κατανόησης, της προβλεψιμότητας και της βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησης.

**8 - Αποτελέσματα από το Κοινωνικό σύνολο:** οι άριστες επιχειρήσεις μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα από τους ανθρώπινους πόρους τους σε μεγάλο βαθμό. Τα κριτήρια αυτά χωρίζονται σε δύο μέρη: (Martin & Rodriguez, 2008)

8α: άμεσα κριτήρια και αποτελέσματα, κοινωνικές απόψεις: Τα κριτήρια αυτά αντιπροσωπεύουν τις κοινωνικές αντιλήψεις που συγκεντρώνει η επιχείρηση (λαμβάνονται από, για παράδειγμα, την έρευνα, εκθέσεις, συνέδρια για το δημόσιο, τις κυβερνήσεις και από τις κοινωνικές Αρχές).

8β: κριτήρια απόδοσης: Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη την σταθερότητα, την κατανόηση την προβλεψιμότητα και την βελτίωση των επιδόσεων της εταιρίας σε αλληλεπίδραση με την κοινωνία.

**9 - Βασικά Αποτελέσματα Απόδοσης:** οι άριστες επιχειρήσεις μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα στα κυρία σημεία της στρατηγικής και της πολιτικής. Τα κριτήρια αυτά χωρίζονται σε δύο μέρη: (Martin & Rodriguez, 2008)

9α: Βασικά Αποτελέσματα Απόδοσης και συνέπειες: οι δείκτες αυτοί είναι τα σημαντικότερα αποτελέσματα που προβλέπονται από τις επιχειρήσεις και θα πρέπει να είναι συμφώνα με τους στόχους της επιχείρησης και τους σκοπούς της.

9b- Βασικοί δείκτες απόδοσης: αυτοί οι δείκτες σχετίζονται με την απόδοση της επιχείρησης και χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της σταθερότητας, της προβλεψης και των βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης της επιχείρησης.

Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας παρέχει ένα ιδανικό πλαίσιο για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση σε μια επιχείρηση (βλ. σχήμα 10). Τα τέσσερα στοιχεία των «αποτελεσμάτων» καθορίζουν τον σκοπό της επιχειρήσης, ενώ οι πέντε

προϋποθέσεις συμβάλλουν στη θέσπιση μεθόδων με στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων. Το μοντέλο έχει το επιπρόσθετο πλεονέκτημα της παροχής ενός συνόλου βασικών μέτρων, απαιτητικών και μη, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της βελτίωσης.

Ο διαρκής στόχος της κάθε επιχειρήσης είναι τουλάχιστον να ικανοποιεί και, αν είναι δυνατό να υπερβαίνει τις απαιτήσεις των πελατών της και των βασικών ενδιαφερομένων. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι οργανισμοί πετυχαίνουν σε μακροπρόθεσμη βάση, αν επιτευχθεί αυτός ο πρωταρχικός στόχος και μάλιστα, εκείνοι που διατηρούν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των βασικών μετόχων τους, φαίνεται να επιτυγχάνουν τους στόχους τους όσον αφορά την προσδοκώμενη απόδοση.

### ***Ερμηνεύοντας το μοντέλο***

Το μοντέλο, είτε στην τυποποιημένη μορφή του ή όπως ορίζεται ανωτέρω, θα πρέπει να διαβάζεται από το δεξιό άκρο πηγαίνοντας προς τα πίσω:

- Ποιος είναι ο σκοπός μας, όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μας, επιτυγχάνοντας τα αποτελέσματα των επιδόσεων μας, διατηρώντας το κίνητρο του κοινού μας και έχοντας θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία;

- Όταν θέτουμε σαφείς στόχους, γίνεται πολύ πιο εύκολο να απαντήσουμε την επόμενη ερώτηση - πώς θα επιτευχθούν αυτοί; Τι μεθόδους θα χρησιμοποιήσουμε;

- Η βασική θέση του Μοντέλου EFQM συνδέεται με τη διαχείριση των διαδικασιών - πώς επιτυγχάνεται πραγματικά η εργασία η οποία αποδίδει καρπούς; Ποιες δραστηριότητες αποτελούν τις διαδικασίες κλειδιά και ποιες υπάρχουν για τις υποστηρίζουν;

- Το μοντέλο απαιτεί οι διαδικασίες κλειδιά να είναι καθορισμένες, να υπάρχει ένας τρόπος για τον καθορισμό προτεραιότητας ως προς το ποιες διαδικασίες θα πρέπει να βελτιωθούν και να υπάρχει μια μέθοδος για να επιτευχθεί η βελτίωση - μια «διαδικασία για τη βελτίωση των διαδικασιών».

- Το μοντέλο αναγνωρίζει επίσης τις κύριες «υποστηρικτικές» διαδικασίες που υπάρχουν για να εξασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες κλειδιά λειτουργούν ομαλά. Αυτές περιλαμβάνουν τη χρησιμοποίηση του προσωπικού τη σωστή στιγμή και με τις κατάλληλες δεξιότητες, τη χρησιμοποίηση και άλλων πόρων (χρήματα, εξοπλισμός,

κτίρια) και την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων με τους εξωτερικούς προμηθευτές.

- Το σύνολο - και είναι ζωτικής σημασίας να γνωρίζουμε ότι το μοντέλο υπάρχει στο σύνολό του και όχι ως εννέα ξεχωριστά επίπεδα - συνοψίζεται στη στρατηγική και την πολιτική της επιχείρησης.

- Τέλος, το μέρος του μοντέλου που το διακρίνει τόσο καθαρά από τα υπόλοιπα είναι η αναγνώριση της βαρύτητας και του ρόλου που διαδραματίζει η κατάλληλη ηγεσία.

### ***Βήματα εφαρμογής του Μοντέλου EFQM***

- Δέσμευση ανώτερης Διοίκησης

Είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο οποίος είναι το πρόσωπο με την τελική ευθύνη για βελτίωση, να κατανοεί πλήρως τη φιλοσοφία Μοντέλου και να έχει πλήρη επίγνωση του τι αυτό θα σημαίνει για την μέθοδο ηγεσίας που θα ακολουθήσει. Είναι καλύτερο να μην ξεκινήσει η εφαρμογή του μοντέλου παρά να διαπιστωθεί αργότερα ότι ο γενικός διευθυντής είχε σχεδιάσει ένα λανθασμένο μοντέλο και δεν μπορεί πλέον να υποστηρίξει τη χρησιμότητά του.

Μόλις ο Διευθύνων Σύμβουλος πειστεί, είναι εξίσου σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι όλη η ηγετική ομάδα της επιχείρησης είναι εξίσου πεπεισμένη. Τα ενεργά στελέχη μιας επιχείρησης θα διαδραματίσουν πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό το επίπεδο, αλλά είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί ότι και όλα τα υπόλοιπα στελέχη τάσσονται υπέρ της συγκεκριμένης προσέγγισης, ιδιαίτερα αν έχουν τη εξουσία να μπλοκάρουν/εμποδίσουν τη διαδικασία.

- Συμμετοχή όλου του προσωπικού στον προσδιορισμό του σκοπού και των βασικών μέτρων

Οι περισσότεροι από τους πελάτες μας απασχολούν ευφυείς ανθρώπους. Η εμπειρία δείχνει ότι όταν αυτοί οι άνθρωποι έχουν σαφή άποψη σχετικά με το σκοπό της εργασίας τους και έχουν και την κατάλληλη ελευθερία, δύναται να βρούνε τον καλύτερο τρόπο για την επίτευξή του.

Αποτελεί κοινοτοπία το ότι «ό, τι μετριέται υλοποιείται» και τα τελευταία 20 χρόνια είναι γεμάτα με αποτυχίες εξαιτίας της λανθασμένης στοχοθέτησης -

και κυρίως προέρχονται στο δημόσιο τομέα από το Υπουργείο Οικονομικών. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας προτείνει τη δημιουργία ενός «πίνακα» με ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες. Είναι σημαντικό να αποφεύγεται η μη ρεαλιστική εξάρτηση από ένα στενό εύρος στοχοθετημένων μέτρων που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση μακριά από τον πραγματικό σκοπό της. Οι δείκτες αυτοί λοιπόν έχουν σχεδιαστεί για να δείξουν ότι όλα είναι καλά με την επιχείρηση. Τα βασικά ποσοτικά μέτρα παράγονται με τη χρήση Διαγραμμάτων Ελέγχου προκειμένου να βελτιωθεί η ερμηνεία τους.

Ένα σημαντικό βήμα για την επίτευξη της αλλαγής είναι η θέσπιση μέτρων που οδηγούν πραγματικά την επιχείρηση στην επίτευξη του σκοπού της, πείθοντας αντίστοιχα και το προσωπικό. Να τονίσουμε ότι οι άνθρωποι εφαρμόζουν πράγματα που τους κάνουν να αισθάνονται άξιοι. Το να καθορίζονται λοιπόν οι αξίες της επιχείρησης βάσει των προσδοκιών των πελατών και του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας και οδηγεί στην επιτυχία.

Μεγαλύτερη επιτυχία φαίνεται να υπάρχει όταν όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι, συμπεριλαμβανομένων των εξωτερικών φορέων που εμπλέκονται στον καθορισμό του πραγματικού σκοπού της επιχείρησης, συμφωνούν εύκολα στους τρόπους με τους οποίους ο σκοπός αυτός θα πρέπει να μετρηθεί. Εκεί είναι όπου η πλήρης δέσμευση της ηγεσίας γίνεται τόσο κρίσιμη. Ορισμένα στοιχεία του πραγματικού σκοπού των περισσότερων οργανισμών είναι δύσκολα, και μερικές φορές σχεδόν αδύνατον να μετρηθούν. Η διαδικασία καθίσταται ευκολότερη εφ' όσον μπορούν να ληφθούν μόνο από έρευνα και όχι απαραίτητα από στατιστικές μετρήσεις. Εάν η χρήση του μοντέλου γίνεται για να έχουμε αξιοπιστία, η ηγεσία πρέπει να κατανοήσει πλήρως και να ενθαρρύνει τα συμφωνηθέντα μέτρα, που αντιμετωπίζονται ως πρότυπα μοντέλα για την εφαρμογή του.

- Προσδιορισμός των διαδικασιών «κλειδιά», αποφασίζοντας ποιες θα βελτιωθούν και πώς θα βελτιωθούν.

Όταν ο γενικός στόχος της επιχείρησης είναι σαφής, είναι δυνατόν να καθοριστούν οι βασικές δραστηριότητες που προσφέρουν αυτό το αποτέλεσμα. Αυτές μπορούν να ταξινομηθούν, χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο τύπου matrix, σύμφωνα με την κρισιμότητά τους και ένα πρόγραμμα που να μετράει την βελτίωση που παρατηρήθηκε.

Συχνά αποδεικνύεται ότι είναι καλύτερο να ξεκινήσεις με τη διαδικασία που θεωρείται κεντρική για το σκοπό της επιχείρησης. Γρήγορα γίνεται φανερό που βρίσκονται οι μη αποδοτικές, που προκαλούν εμπόδια και καθυστερήσεις.

Η πορεία προς τη βελτίωση δύναται να περιλαμβάνει διακοπή εργασιών στην κύρια διαδικασία. Βοηθώντας τμήματα, όπως των Ανθρωπίνων Πόρων και των Οικονομικών, να συνειδητοποιήσουν ότι ο πελάτης αποτελεί την «κύρια διαδικασία,» θα δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για να ξεπεραστούν πολλά εμπόδια.

### **Tι ΔΕΝ είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας**

- Το μοντέλο δεν αποτελεί 9 ξεχωριστά μέρη όπου το καθένα λειτουργεί από μόνο του. Πρόκειται για μια ολιστική, «συνδυασμένη» προσέγγιση μεταξύ των εσωτερικών τμημάτων.

- Δεν λειτουργεί αν αποτελεί «σύνθημα» και δεν υποστηρίζεται από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Έχουμε δει οργανισμούς που συμφωνούν με την εφαρμογή του, αλλά στη συνέχεια αναθέτουν τη διαχείριση σε σχετικά κατώτερα άτομα χωρίς εξουσία ή αρχή. Στη συνέχεια τείνει να μετατρέπεται περισσότερο σε άσκηση Διασφάλισης Ποιότητας. Εκείνοι που επωμίζονται την εφαρμογή νιώθουν ανίσχυροι και συχνά καταφεύγουν σε ασκήσεις βαθμολόγησης ή σχηματισμού εννέα ομάδων για να αποδείξουν ότι κάτι συμβαίνει. Αντίθετα, εκεί όπου ανώτερες ομάδες έχουν αποφασίσει να χρησιμοποιήσουν το EFQM ως μια ατζέντα σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης, από τον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό έως τις τακτικές συνεδριάσεις της διοίκησης, η αποτελεσματικότητα του είναι αμέσως εμφανής.

- Παρά το γεγονός ότι το μοντέλο χαρακτηρίζεται τόσο από προϋποθέσεις όσο και αποτελέσματα, η έμφαση πρέπει να είναι κατευθυνόμενη περισσότερο προς τα «αποτελέσματα», και με τον καθορισμό για το πώς να μετρήσει σωστά, παρά στις "προϋποθέσεις" και την απουσία ενός σαφώς καθορισμένου σκοπού. Ορισμένοι οργανισμοί έχουν εγκλωβιστεί στις προϋποθέσεις, συμπεραίνοντας ότι ο σκοπός τους είναι κατανοητός μόνο όταν ορίζουν το «γιατί» κάνουν ό, τι κάνουν.

- Η χρήση του μοντέλου δεν θα πρέπει να καθοδηγείται από την ανάγκη διενέργειας τακτικών αξιολογήσεων και ατελείωτων ασκήσεων βαθμολόγησης. Η βαθμολόγηση μπορεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της προόδου, αλλά δεν θα πρέπει να αποτελεί τον οδηγό.

## **4.2. Η επίδραση της επιχειρηματικής αριστείας**

Έρευνες που διεξήχθησαν, έδειξαν ότι η συνεργασία των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Επιχειρηματικής Αριστείας έχουν σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις, εντοπίζοντας τα ακόλουθα στοιχεία:

- Χρηματοοικονομικά οφέλη: όλες οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις είχαν να επιδείξουν σημαντική αύξηση των χρηματοοικονομικών τους εσόδων.
- Μη χρηματοοικονομικά οφέλη: μείωση των κύκλων υλοποίησης διεργασιών, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, αύξηση του μεριδίου αγοράς, βελτίωση της κοινωνικής συνεισφοράς της επιχείρησης.

Επιπλέον, οι δύο αυτές αρχές παρουσιάζουν και τα ακόλουθα κοινά χαρακτηριστικά:

- Δέσμευση της διοίκησης να ακολουθήσει το «ταξίδι» της επιχειρηματικής αριστείας
- Αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό
- Έμφαση στα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της διαρκούς επιμορφώσεως και εκπαίδευσης.
- Διάχυση των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.
- Κατανόηση των διαδικασιών και της βασικής αρχής της διαρκούς βελτίωσης.
- Εφαρμογή εταιρικής κουλτούρας που να προάγει την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών.
- Εμπρακτη ευαισθησία για την κοινωνία και τις ανανεώσιμες πηγές πλούτου.

Πέρα από τα οφέλη που παρατηρούμε ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, η απόκτηση ενός βραβείου ποιότητας συνεπάγεται:

- Σημαντική δημοσιότητα, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις που στοχεύουν σε πολιτικές μάρκετινγκ. Προσφέρει μεγάλου κύρους αναγνώριση που βασίζεται στα διεθνή δεδομένα της Επιχειρηματικής Αριστείας αλλά και σε παράγοντες που πηγάζουν από την Ελληνική πραγματικότητα
- Αίσθηση περηφάνιας για το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης.

- Καλή φήμη για το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης.
- Γνώση των βέλτιστων πρακτικών μεταξύ του επιχειρηματικού χώρου.
- Προσέλκυση συνεργασιών και συνεργατών από ηγέτιδες επιχειρήσεις.
- Η ανατροφοδότηση βοηθά τους οργανισμούς να προγραμματίσουν τις επόμενες βελτιωτικές τους ενέργειες και να μπουν σε τροχιά συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης.

Κάθε επιχειρηματική προσπάθεια μπορεί να φέρει επιτυχημένα μερικώς ή ολικώς το εγχείρημα το οποίο διαπράττεται, όμως η διάρκεια είναι αυτή που θα φανερώσει την ουσία του αποτελέσματος. Έτσι, η μακροβιότητα της επιχειρηματικής αριστείας, συντίθεται από το τετράπτυχο:

- Βιο-περιβαλλοντική διαχρονικά βιωσιμότητα, η οποία αποτελεί τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και φυσικών πόρων.
- Οικονομική βιωσιμότητα, η οποία σημαίνει τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την επιλογή προμηθευτών με την ίδια νοοτροπία λειτουργίας.
- Κοινωνική βιωσιμότητα, η οποία στοχεύει στη βελτίωση των όρων ζωής, ασφάλειας, υγείας, τόσο ατομικά όσο και συνολικά.
- Τεχνολογική βιωσιμότητα, η οποία αφορά την χρήση αξιόπιστης και ποιοτικής υλικοτεχνικής υποδομής.

Οι επιχειρήσεις με οδηγό την επιχειρηματική αριστεία, είναι αυτονόητο ότι ακολουθούν μια θετικής πορεία, καθώς ισχύουν τα παρακάτω:

- Έχουν προσανατολισμό στην πράξη, δεν αναβάλλουν τη λήψη αποφάσεων, δεν πραγματοποιούν άσκοπες συναντήσεις και συζητήσεις.
- Είναι παθιασμένες με την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, αγαπούν και αφονγκράζονται τις απόψεις των πελατών τους.
- Ενθαρρύνουν την καινοτομία, την πολιτική των νεωτερισμών και των αλλαγών.
- Ενθαρρύνουν το προσωπικό τους στη συμμετοχή των αποφάσεων και ακούν τις παρατηρήσεις και τους προβληματισμούς τους, προάγοντας την προσαρμοστικότητα και την εξωστρέφεια τους.

- Τα υψηλόβαθμα στελέχη εμπλέκονται στις διαδικασίες και τη λειτουργία της επιχείρησης, δεν αποστρέφονται την ευθύνη που τους αναλογεί.
  - Επικεντρώνονται στην εξειδίκευσή τους, τα δυνατά τους σημεία και τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται.
  - Αποφεύγουν τα σύνθετα σχήματα οργάνωσης και τις πολλές δομές ιεραρχίας.
- (Αφθονίδης 2012)

Οι άριστοι οργανισμοί επιλέγουν τα κατάλληλα πρότυπα, τα εφαρμόζουν και σχεδιάζουν, χειρίζονται και βελτιώνουν τις διαδικασίες προκειμένου να ικανοποιήσουν πλήρως και να παράγουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους άλλους συμμετέχοντες στον οργανισμό. Αναλυτικά, τίθενται τα παρακάτω:

- Ο οργανισμός καθορίζει εφαρμοστέα πρότυπα, κανονισμούς και πρακτικές.
- Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά.
- Οι διαδικασίες βελτιώνονται, όπου χρειάζεται, χρησιμοποιώντας καινοτομία, ώστε να ικανοποιήσουν πλήρως και να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους άλλους συμμετέχοντες.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βάσει των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, διανέμονται και συντηρούνται.
- Ο οργανισμός διαχειρίζεται και εμπλουτίζει τις σχέσεις με τους πελάτες.

Συμπερασματικά, οι άριστοι οργανισμοί:

- Αναπτύσσουν και συμφωνούν τους δείκτες επίδοσης και τα σχετικά αποτελέσματα προκειμένου να προσδιορίζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της πολιτικής και της στρατηγικής τους με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους, των ανθρώπων τους, των σχετιζόμενων εξωτερικών συμμέτοχων και των βασικών μετόχων τους.
- Θέτουν σαφείς στόχους για τα Κύρια Αποτελέσματα με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους, ευθυγραμμισμένους με την επιλεγέσια στρατηγική
- Αποδεικνύουν θετικά ή σταθερά καλά Αποτελέσματα για πάνω από τουλάχιστον 3 χρόνια

- Αντιλαμβάνονται σαφώς τους γενεσιούργούς λόγους και δυνάμεις των τάσεων που παρατηρούνται και την επίδραση που έχουν σε άλλους δείκτες επίδοσης και σχετικά αποτελέσματα
- Προβλέπουν μελλοντικές επιδόσεις και αποτελέσματα
- Αντιλαμβάνονται πώς τα Κύρια Αποτελέσματα που επιτυγχάνουν συγκρίνονται με παρόμοιους οργανισμούς και χρησιμοποιούν αυτά τα δεδομένα, αν σχετίζονται, για να θέτουν στόχους
- Τμηματοποιούν τα αποτελέσματα προκειμένου να αντιλαμβάνονται τις εμπειρίες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες ιδιαίτερων ομάδων (πελατών, των ανθρώπων, στην κοινωνία ή σε ειδικά τμήματα του οργανισμού). (Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων 2012)

### ***Επιχειρηματική Αριστεία και μελέτες περιπτώσεων***

Στη βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση της ποιότητας, είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη εμπειρικές μελέτες που να οδηγούν σε περαιτέρω γνώση και κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών παράγοντες υλοποίησης και των αποτελεσμάτων. Μία τέτοια μελέτη διενεργήθηκε σε 346 κέντρα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ισπανία από το 1996 έως το 2000.

Τα αποτελέσματα εξήχθησαν από την ανάλυση του δομικού προτύπου ενίσχυσαν την αξία του Ευρωπαϊκού Προτύπου Επιχειρηματικής Αριστείας ως πλαίσιο αναφοράς για την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της ποιότητας στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης αποκαλύφθηκε η συστηματική φύση του προτύπου, δηλαδή η ανάγκη να θεωρηθούν οι προϋποθέσεις, σε ένα σύνολο, ως καθοριστικοί παράγοντες των αποτελεσμάτων καθώς επίσης και η σχέση μεταξύ των διαφορετικών μέτρων τους.

Αφ' ετέρου, η ανάλυση του δομικού προτύπου επέτρεψε τη σε βάθος της αιτιώδους δομής του πρότυπου EFQM. Η γνώση αυτής της δομής μπορεί να επιτρέψει στα πανεπιστήμια να οδηγηθούν προς άριστα αποτελέσματα.

Από αυτή την άποψη, οι βασικές δεσμεύσεις στη διοίκηση των πανεπιστημίων θα πρέπει να είναι οι ακόλουθες. Κατ' αρχάς, για την εφαρμογή οποιασδήποτε πρωτοβουλίας βελτίωσης της ποιότητας, είναι απαραίτητο να υπάρξει η ηγεσία και η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης των κέντρων. Πρέπει να δημιουργήσουν και να

διαδώσουν τις αξίες αυτής της διοικητικής φιλοσοφίας, να θέσουν τους σκοπούς και τους στόχους που να συμφωνούν με αυτές τις αξίες και να δημιουργούν έναν κατάλληλο οργανισμό και ένα σύστημα για να επιτύχουν.

Αυτή η καθορισμένη διοικητική δέσμευση πρέπει να συμβαδίζει με μια σαφώς καθορισμένη πολιτική και στρατηγική, που να εφαρμόζονται και να μεταφέρονται σε όλα τα επίπεδα του ιδρύματος. Η απουσία των παραπάνω αποτρέπει τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των πανεπιστημίων, ενώ αντίθετα προκαλεί ανισορροπίες στην κατανομή των πόρων. Η πολιτική και η στρατηγική πρέπει να βασίζονται στις ανάγκες και τις τρέχουσες και μελλοντικές προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και να υποστηρίζονται από την αποστολή, το όραμα και τις αξίες που καθορίζει το ίδρυμα.

Συνεπώς, ο προγραμματισμός πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή μέσω των συγκεκριμένων ενεργειών που στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση και παραγωγή όλο και περισσότερης αξίας για τους ενδιαφερόμενους. Δηλαδή, μέσω κατάλληλου σχεδίου, διαχείρισης και βελτίωσης των βασικών διαδικασιών. Η διαχείριση των βασικών διαδικασιών συνδέει τις άλλες μεταβλητές καθορίζοντας το σύστημα με τις μετρήσεις των αποτελεσμάτων. Έχοντας αυτό υπόψη, κάθε πανεπιστημιακό κέντρο πρέπει να προσπαθήσει να προσδιορίσει τις βασικές διαδικασίες του, να τις τεκμηριώσει και να ορίσει τους ανθρώπους που θα είναι υπεύθυνοι για τον έλεγχο και τη βελτίωση τους. Για αυτές τις δραστηριότητες ελέγχου και βελτίωσης, είναι ουσιαστικό να υπάρξει ένα σύστημα δεικτών για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διαδικασιών, και, επιπλέον, να παρέχει διαφανείς εξωτερικές πληροφορίες (σε σπουδαστές, κοινωνία, κ.λ.π.). Για τα δημόσια πανεπιστήμια, είναι ουσιαστικό οι αρχές και άλλοι συμμέτοχοι να κατανοούν τις ενέργειες των πανεπιστημιακών κέντρων. Μέσα σε αυτές τις διαδικασίες, η σημασία της διδασκαλίας και διοίκησης ξεχωρίζει εξαιτίας της επίδρασης που έχουν στα αποτελέσματα των σπουδαστών και των ανθρώπων, και, έμμεσα, στα αποτελέσματα του κέντρου και της κοινωνίας.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό στυλοβάτη της επιτυχημένης ποιοτικής διαχείρισης. Εδώ, η επίδραση αυτής της μεταβλητής στις διαδικασίες, τα αποτελέσματα των σπουδαστών, το εργατικό δυναμικό και τα γενικά αποτελέσματα του ιδρύματος είναι αξιοσημείωτα. Η βελτίωση είναι μια διαδικασία της οργανωτικής εκμάθησης, η οποία είναι κατά ένα μεγάλο μέρος βασισμένη στους ανθρώπους. Επομένως, η συμμετοχή ολόκληρου του εργατικού δυναμικού μέσα στις

δραστηριότητες βελτίωσης πρέπει να ενθαρρυνθούν, και οι προσπάθειες που καταβάλλονται πρέπει να ανταμειφθούν και να αναγνωριστούν.

Επιπλέον, τα πανεπιστήμια και τα κέντρα τους, όπως και οποιοσδήποτε άλλος οργανισμός, πρέπει να προσπαθήσουν να βελτιστοποιήσουν τους λιγοστούς πόρους που έχουν (χρηματοοικονομικούς, πληροφορίας, υποδομής ή τεχνολογικούς) και να εκτελούν επαρκή έλεγχο και διαχείριση των προμηθευτών των συγκεκριμένων εισαγωγών που αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό δημοσιονομικό κόστος. Κατ' αυτό τον τρόπο, η κατάλληλη διαχείριση των συνεργασιών και των πόρων θα έχει μια θετική επίδραση στην ανάπτυξη των διαδικασιών και θα έχει έμμεσα επιπτώσεις στα αποτελέσματα. Όσον αφορά τα αποτελέσματα, προκειμένου να επιτύχουν την καλύτερη απόδοση των ανθρώπων και των σπουδαστών, η ανάπτυξη και η βελτίωση της διδασκαλίας και οι διοικητικές διαδικασίες πρέπει να ενισχυθούν, να υποστηριχθούν και να προωθηθούν. Για να επιτευχθεί αυτό, το πανεπιστήμιο πρέπει να επεκτείνει τα ανθρώπινα και υλικά μέσα απαραίτητα για την κατάλληλη ανάπτυξη αυτών των διαδικασιών. Επιπλέον, η βελτίωση αυτών των αποτελεσμάτων θα έχει μια θετική επίδραση στα αποτελέσματα του πανεπιστημίου και στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες και η κοινωνία γενικά αντιλαμβάνονται το ρόλο του πανεπιστημίου.

Οι μελέτες δείχνουν ότι είναι αδύνατο να υπάρχει βελτίωση στους οργανισμούς εάν απουσιάζει η αξιολόγηση της επίδοσης. Ως εκ τούτου, το EFQM μοντέλο μπορεί συχνά να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο οργανωσιακής παθολογίας και να συμβάλλει στον καθορισμό του τρόπου επίτευξης της ποιότητας. (Neumann, 2009). Οι επιχειρήσεις έως σήμερα αναζητούν τρόπους βελτίωσης ενισχύοντας τα δυνατά τους σημεία και ελαχιστοποιώντας τα αδύναμα. Το μοντέλο EFQM αποτελεί ένα από αυτά τα εργαλεία που συμβάλλουν σε αυτήν την κατεύθυνση. Θεωρείται ως ένα σύνολο οδηγιών και απαιτήσεων που θα πρέπει να εφαρμοστεί πλήρως σε κάθε επίπεδο οργάνωσης για να αποδείξει ότι η αριστεία είναι ο τελικός στόχος (Michalska, 2008). Σήμερα, η αξιολόγηση των επιδόσεων των ιατρικών οργανισμών, όπως τα νοσοκομεία, έχει μεγάλη σημασία για τους εξής λόγους: τη σημασία των υπηρεσιών, τη μεγάλη επανάσταση στην ιατρική επιστήμη, την αύξηση των τιμών θεραπείας, την ανάπτυξη των γνώσεων του κοινού και τις μεγάλες προσδοκίες των ασθενών από τις ιατρικές υπηρεσίες. Επομένως, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διαχείριση της ποιότητας (EFQM) μπορεί να είναι τόσο αποτελεσματικό όσο ένα παγκόσμιο πρότυπο για την αξιολόγηση των επιδόσεων ενός νοσοκομείου με σκοπό τη βελτίωση και τη διατήρηση της ποιότητας των ιατρικών υπηρεσιών οργάνωσης.

Μια μελέτη η οποία διεξήχθη στο Ιράν, εκτίμησε την επίδοση ενός νοσοκομείου σε σχέση με το EFQM μοντέλο και έπειτα προσδιόρισε τη σχέση μεταξύ των 9 κριτηρίων και του Οργανωτικού μοντέλου αριστείας με την επίδοσή του. Στην παρούσα μελέτη ο τρόπος κατανομής των πόρων αποτελούσε τον πρώτο παράγοντα που επηρέαζε την επίδοση του νοσοκομείου, το δημόσιο και η ηγεσία τον δεύτερο παράγοντα και, τέλος, η πολιτική και η στρατηγική τον τρίτο. Έτσι, προκειμένου να εκτιμηθεί σωστά η επίδοση του νοσοκομείου, θα έπρεπε να βελτιωθούν σημεία που επηρεάζουν σημαντικά το ποσοστό απόδοσης και αποτελεσματικότητας του νοσοκομείου.

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Έρευνα στις ελληνικές επιχειρήσεις**

### **5.1. Παρουσίαση και σχολιασμός αποτελεσμάτων έρευνας**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο τεκμηρίωσης της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε ένα επιλεγμένο δείγμα 10 επιχειρήσεων και σε σύνολο 155 ερωτήσεων, που αφορούσαν την θέση τους σε θέματα ηγεσίας, στρατηγικής, ανθρώπινου δυναμικού, πόρων, συνεργασιών, διεργασιών, πελατών, κοινωνικής ευθύνης και ανατροφοδότησης των μετρήσεων της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας, προκειμένου να διαπιστωθεί η προσέγγιση της πρακτικής εφαρμογής των αρχών της επιχειρηματικής αριστείας σε σχέση με τη θεωρητική έκθεση.

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε σε περιβάλλον Microsoft Word, σε ομαδοποιημένες ερωτήσεις με βάση το πεδίο ένταξης της ερώτησης, με μια εισαγωγή στις εκάστοτε αρχές της επιχειρηματικής αριστείας για να γίνουν σαφείς οι στόχοι του και ευκολότερη η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με την εφαρμογή Microsoft Excel και του SPSS 14, με βάση τη συχνότητα εμφάνισης των παρατηρήσεων του δείγματος, τη τυπική απόκλιση από τη μέση τιμή, τη συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών με τη μέθοδο του Chi-Square. Τα αποτελέσματα στρογγυλοποιήθηκαν στο κοντινότερο ακέραιο, με βάση την ποιοτική διαβάθμιση των απαντήσεων (Καθόλου - 1, Λίγο - 2, Αρκετά - 3, Πολύ - 4, Πάρα πολύ - 5) & (Τελευταία - 1, Χαμηλά - 2, Μέσο - 3, Ψηλά - 4, Πρώτη - 5).

### **5.2. Συμπεράσματα έρευνας**

Γενικότερα, στο σύνολο των απαντήσεων που λάβαμε, εξαγάγαμε το συμπέρασμα της χαμηλής ανατροφοδότησης των μετρήσεων και της ελλιπής αυτοαξιολόγησης σε όλους τους τομείς μέχρι την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας.

Μεγαλύτερο προβληματισμό μας δημιούργησε το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή στον πελάτη και την μέτρηση της ικανοποίησης που λαμβάνει, ενώ την ίδια στιγμή το 70% αυτών θεωρεί ότι μετρά τα σωστά μεγέθη και διενεργεί συγκρίσεις, κρίνοντας παράλληλα ότι υπερέχει από τους ανταγωνιστές

του. Έτσι, χάνουν το βασικό πλεονέκτημα της σημερινής ψηφιακής οικονομίας, της προσθήκης επιπλέον αξίας στο προϊόν τους, όπως το αντιλαμβάνεται ο πελάτης.

Επιπλέον σε όλους τους τομείς παρατηρήσαμε μια συνεχή βελτίωση των πρακτικών που ακολουθούνται, με σημαντικότερη βελτίωση να συναντάμε στην αξιολόγηση των πελατειακών σχέσεων και του ρόλου της επιχείρησης στην κοινωνία, φανερώνοντας τη τάση για οικολογική ευαισθησία από τον επιχειρηματικό κλάδο.

Πίνακας 11: Αποψη κοινωνικού συνόλου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	10,0	10,0	10,0
	Αρκετά	2	20,0	20,0	30,0
	Πολύ	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Πίνακας 12: Δείκτες κοινωνικού συνόλου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	10,0	10,0	10,0
	Αρκετά	6	60,0	60,0	70,0
	Πολύ	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Σημαντικό σημείο αναφοράς αποτελεί και ο βαθμός χρήσης των πιστοποιήσεων ISO στις επιχειρήσεις, καθώς όπως γνωρίζουμε η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί τη διοικητική προσέγγιση της επιχειρηματικής αριστείας. Συγκεκριμένα, περίπου το 50% των επιχειρήσεων εφαρμόζουν καθόλου έως και λίγο πρακτικές πιστοποίησης τύπου ISO, γεγονός που αφήνει ασάφειες στον τρόπο διαχείρισης των ενδο-επιχειρησιακών διεργασιών.

Η επένδυση στον άνθρωπο, τον παράγοντα που θα διαδραματίσει τον βασικότερο ρόλο στην σημερινή οικονομία, φαίνεται να μην τον έχουν κατανοήσει ακόμη τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, καθώς εστιάζουν σε ποσοστό 60% σε πολύ και πολύ μεγάλο βαθμό στην επίτευξη των στόχων των εργαζομένων, αγνοώντας σε ποσοστό 40% σε μεγάλο βαθμό και πολύ μεγάλο βαθμό την συμμετοχή των εργαζομένων στην συνολική επίδοση της επιχείρησης. Την ίδια στιγμή, τα διοικητικά στελέχη όσον αφορά ερωτήσεις στρατηγικής πολιτικής απαντούσαν κατά 70% σε

μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό την πρόθεσή τους για επένδυση στους ανθρώπινους πόρους.

**Πίνακας 13: Προσδιορίζονται, αναπτύσσονται και στηρίζονται η γνώση και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγό	1	10,0	10,0	10,0
	Αρκετά	2	20,0	20,0	30,0
	Πολύ	5	50,0	50,0	80,0
	Πάρα πολύ	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Φθάνοντας, λοιπόν, στο πεδίο της ηγεσίας και το ρόλο των διοικητικών στελεχών, η εικόνα που λαμβάνουμε αρχικά είναι μιας σταθερότητας και συνέπειας προς την πρόοδο. Αποτέλεσμα που δεν επαληθεύεται από το σύνολο των απαντήσεων που παραθέτονται στη συνέχεια του ερωτηματολογίου. Η πορεία της ηγεσίας και της στρατηγικής που ακολουθείται είναι προς την ορθή κατεύθυνση, απλώς θα πρέπει να ενσωματωθεί σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό η αξιολόγηση μέσω δεικτών απόδοσης, να εξασφαλιστεί η κατανόηση των πολιτικών αυτών και των αλλαγών που επιφέρουν από το προσωπικό, για να μπορέσουν να διαχυθούν οι αρχές της επιχειρηματικής αριστείας στο σύνολο των διεργασιών της επιχείρησης.

Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι επιχειρήσεις κατανοώντας απόλυτα την εποχή της πληροφορίας που διανύουμε, σε ποσοστό περίπου 75% σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό, προωθούν την γνώση, εξαπλώνουν την πληροφορία στα στελέχη, απορρίπτοντας τις πρακτικές απόκρυψης πληροφοριών με γνώμονα το προσωπικό επαγγελματικό συμφέρον και εις όφελος του εταιρικού. Ενώ, παρατηρούμε και μια θετική συσχέτιση της ηγεσίας που ακολουθεί με πυγμή το όραμα και την αποστολή της με βάση τις αρχές της επιχειρηματικής αριστείας με την διευκόλυνση εξάπλωσης της πληροφορίας και της γνώσης.

Πίνακας 14: Συσχέτιση Διοικητικά στελέχη καθορίζουν όραμα, αξίες, ηθική & Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης

			Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης				
			Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Διοικητικά στελέχη καθορίζουν όραμα, αξίες, ηθική	Λίγο	Count	1	0	0	0	1
		% within Διοικητικά στελέχη καθορίζουν όραμα, αξίες, ηθική	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης	100,0%	,0%	,0%	,0%	10,0%
		Count	0	1	1	1	3
		% within Διοικητικά στελέχη καθορίζουν όραμα, αξίες, ηθική	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	Αρκετά	% within Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης	,0%	50,0%	50,0%	20,0%	30,0%
		Count	0	1	0	4	5
		% within Διοικητικά στελέχη καθορίζουν όραμα, αξίες, ηθική	,0%	20,0%	,0%	80,0%	100,0%
	Πολύ	% within Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης	,0%	50,0%	,0%	80,0%	50,0%
		Count	0	0	1	0	1
Total	Πάρα πολύ	% within Διοικητικά στελέχη καθορίζουν όραμα, αξίες, ηθική	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% within Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης	,0%	,0%	50,0%	,0%	10,0%
		Count	1	2	2	5	10
		% within Διοικητικά στελέχη καθορίζουν όραμα, αξίες, ηθική	10,0%	20,0%	20,0%	50,0%	100,0%
		% within Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## **Συμπεράσματα και προτάσεις για διερεύνηση**

### **A- Προτάσεις βελτίωσης του τομέα Ηγεσίας:**

Κάποιοι από τους πιο σημαντικούς και αποτελεσματικούς παράγοντες για την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης σε οργανισμούς είναι η ευθύνη των κορυφαίων διοικητικών στελεχών για την υποστήριξη τους και η συνεργασία στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των σταδίων υλοποίησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τους εξής τρόπους:

- Καινοτομία και δημιουργικό υπόβαθρο για τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών σε έναν οργανισμό
- Κοινές συναντήσεις μεταξύ των στελεχών για την ενημέρωση των στρατηγικών σχεδίων
- Καθορισμός διαδικασιών κλειδιά και προώθηση της ποιότητας
- Επίβλεψη και σεβασμός των ηθών και των αξιών του οργανισμού
- Προγραμματισμός συναντήσεων με αρμόδια στελέχη για την αντιμετώπιση των προβλημάτων

### **B- Προτάσεις βελτίωσης του τομέα Στρατηγικής και Πολιτικών:**

- Εφαρμογή στρατηγικής και μακροπρόθεσμου προγράμματος βασισμένου στη συνεργασία του προσωπικού
- Σωστή ιεράρχηση των διαδικασιών προκειμένου να καθιερωθεί μια σχέση μεταξύ των λαμβανομένων πληροφοριών και αποτελεσμάτων με την πολιτική και στρατηγική του οργανισμού
- Διαφάνεια των σκοπών μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού

### **Γ- Προτάσεις βελτίωσης του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού:**

- Πρόσληψη κατάλληλων ατόμων
- Σχεδιασμός για τη βελτίωση της επιλογής του προσωπικού, σύμφωνα με τους σκοπούς και τις αξίες του οργανισμού
- Βελτίωση της διαδικασίας σχετικά με το πώς να συμπεριφέρεται κατάλληλα το νεοπροσληφθέν προσωπικό
- Προσοχή σε όλες τις ικανότητες του προσωπικού στα πεδία της συνεργασίας και των αποφάσεων
- Ελιτισμός, προώθηση και ανταμοιβές για το σύνολο του προσωπικού
- Παροχή ανταμοιβών ανεξαρτήτου ιεραρχίας αλλά σε όλο το προσωπικό
- Συνεχής ενημέρωση και εκτίμηση των παραπόνων του προσωπικού

- Ανάπτυξη κατάλληλων εγγράφων που να περιλαμβάνουν εσωτερικού δείκτες για το προσωπικό
- Εκτίμηση της ικανοποίησης από την εργασία και ανατροφοδότηση από το προσωπικό

Δ-Προτάσεις βελτίωσης του τομέα Πόρων και Συνεργατών:

- Κοινές συναντήσεις βασισμένες σε εμπιστοσύνη και συνεργασία
- Κατασκευή ξεχωριστής ιστοσελίδα που θα περιλαμβάνει πληροφορίες για τους πελάτες και τους υπόλοιπου δικαιούχους
- Εκτέλεση ενός πλήρους και περιοδικού συστήματος βαθμονόμησης
- Ύπαρξη ενός τεχνικού ασφαλείας
- Εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας τύπου ISO

Ε- Προτάσεις βελτίωσης του τομέα Διαδικασιών:

- Η γενική επισκόπηση των διαδικασιών θα πρέπει να βασίζεται σε παγκόσμιο πρότυπο
- Χρήση στατιστικών ελέγχων και άλλων μεθόδων και τεχνικών στη διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών σε απαιτούμενες περιόδους
- Εκτίμηση των προσδοκιών των πελατών βάσει τεχνικών έρευνας και στατιστικών στοιχείων σε περιφερειακό επίπεδο και αντίστοιχα εφαρμογή της κατάλληλης πολιτικής
- Ετήσια επισκόπηση των διαδικασιών για να βεβαιωθείτε ότι καλύπτονται οι ανάγκες των πελατών

ΣΤ- Προτάσεις βελτίωσης του τομέα Αποτελεσμάτων των Πελατών:

- Καθορισμός υψηλού ποσοστού απόδοσης και συγκεκριμένου ικανοποίησης των πελατών
- Επικοινωνία του επιπέδου ικανοποίησης και προώθηση της πιστότητα των πελατών σε όλα τα τμήματα
- Ετήσια επισκόπηση των ερωτηματολογίων ικανοποίησης προκειμένου να τυποποιηθούν και προωθηθούν στα αντίστοιχα τμήματα
- Προγραμματισμός περιοδικών συναντήσεων με αντικείμενο συζήτησης τα παράπονα των πελατών
- Προσδιορισμός και καταγραφή των χαμένων πελατών προκειμένου να ξαναενημερωθούν

- Προσδιορισμός δημογραφικών στοιχείων των πελατών, εκπαιδευτικών αναγκών και δεξιοτήτων

Z- Προτάσεις βελτίωσης του τομέα Κοινωνίας:

- Ετήσια εκτίμηση του οργανισμού όσον αφορά τις προσδοκίες και ανάγκες της κοινωνίας
- Περιοδική αξιολόγηση όσον αφορά περιβαλλοντικές επιπτώσεις της εκάστοτε δραστηριότητας και των πιθανών κινδύνων
- Διαφάνεια και πληροφόρηση του προσωπικού και του κοινού
- Διενέργεια περιοδικών ερευνών από την κοινωνία

H- Προτάσεις βελτίωσης του τομέα Αποτελεσμάτων κλειδιά για την απόδοση:

- Αξιολόγηση των εξόδων διαχείρισης, της προετοιμασία και της αναφοράς τους στο διευθύνοντα σύμβουλο
- Προσοχή στην έρευνα με σκοπό τον προσδιορισμό βασικών τιμών απόδοσης
- Αξιολόγηση των ετήσιων χρηματοοικονομικών δεικτών προώθησης και σύγκρισή τους με αντίστοιχους οργανισμούς
- Επικοινωνία των μη χρηματοοικονομικών δεικτών στο προσωπικό

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική**

1. Αφθονίδης Ε., (2012) Επιχειρηματική αριστεία και τρόποι επίτευξης της σε συνθήκες οικονομικής κρίσης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
2. Βούζας Φ., (2002) Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
3. Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, (2011-2012) Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία, Ευρωπαϊκή Πιστοποίηση Επιχειρήσεων, Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας
4. Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, (2012) Αίεν Αριστεύειν, Ελληνική Πιστοποίηση ΕΕΔΕ, Επίτευξη Αρχών Επιχειρηματικής Αριστείας
5. Ζαβλανός Μ., (2000), «Οργάνωση & Διοίκηση» Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
6. Τσιότρας Δ. Γεώργιος (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Ευγένιου Μπένου, Αθήνα

### **Ξενόγλωσση**

1. Bohoris G.A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 2, pp. 30-43
2. Broh, R. A., «Managing Quality for Higher Profits», McGraw – Hill, New York, 1982
3. Campanella, J. and Corcoran, F. J., «Principles of Quality Costs», Quality Progress, p. 21, April 1983
4. Crosby, P. (1979). Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. McGraw-Hill, New York
5. Crosby, P. (1984). Quality without Tears: The Art of Hassle-Free Management. McGraw-Hill, New York

6. **Edwards, C. D.**, «The Meaning of Quality», *Quality Progress*, pp. 36 – 39, October 1968
7. **Evans, Bill**, "Statistical Process Control: Operating within Limits," *Mechanical Engineering*, March 1989, pp. 79-81..
8. **Garvin, D. A.**, «What does “Product Quality” Really Mean?», Harvard University, Sloan School of Management, Fall 1984
9. **Gilmore, H. L.**, «Product Conformance Cost», *Quality Progress*, p. 16, June 1974
10. **Hansen, G. and B. Wernerfelt** (1989). 'Determinants of firm performance: The relative performance of economic and organizational factors'. *Strategic Management Journal*, 10(5), pp. 399-41
11. **Ho, S. K. M.**, «Is the ISO 9000 series for Total Quality Management?», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 15, No 1, pp 51-66, 1995
12. **Johnson, R. M.**, «Market Segmentation: A Strategic Management Tool», *Journal of Marketing Research*, pp. 13 – 18, February 1971
13. **Juran, J.** (1988). *Juran on Planning for Quality*. American Society for Quality Control, Milwaukee, WI
14. **Juran, J. M. and Gryna, F. M.**, «Quality Planning & Analysis», *Tata McGraw – Hill*, pp. 126 – 128, New Delhi, 1988
15. **Klefsjo, B.**, «Total Quality Management», *Encyclopedia of Information Systems*, Vol. 4, Elsevier, 2003
16. **Kuehn, A. A. and Day, R. L.**, «Strategy of Product Quality», *Harvard Business Review*, p. 101, Nonember – December 1962
17. **Maynes, E. S.**, «The Concept and Measurement of Product Quality», in household production and consumption, Ed. N. E. Terlecky (New York: National Bureau of Economic Research), pp. 550 –554, 1976
18. **Mintzberg Henry** (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco
19. **Walton, M.**, «The Deming Management Method», *Pedigree*, New York

20. **Wayve, S. R.**, «Quality Control Circle and Company Wide Quality Control»,  
Quality Progress, pp. 14 – 17, October 1983
21. **Witcher, B. J.**, «Total Marketing: Total Quality and the Marketing Concept»,  
The Quarterly Review of Marketing, Winter 1990

## **Ιστοσελίδες**

<http://www.juse.or.jp/e>

<http://www.nist.gov/baldridge/>

[http://www.nist.gov/baldridge/award\\_recipients/index.cfm](http://www.nist.gov/baldridge/award_recipients/index.cfm)

<http://www.nist.gov/baldridge/publications/criteria.cfm>

<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldridge-award/overview/overview.html>

[http://www.juse.or.jp/e/education\\_training/112/15](http://www.juse.or.jp/e/education_training/112/15)

<http://www.mightymikerichards.com/2010/11/16/7-criteria-of-the-malcolm-baldridge-national-quality-award>

[http://www.saferpak.com/deming\\_prize\\_art1.htm#3](http://www.saferpak.com/deming_prize_art1.htm#3)

<http://ezinearticles.com/?Malcolm-Baldridge-Values-and-Concepts-Part-11---Systems-Perspective&id=211882>

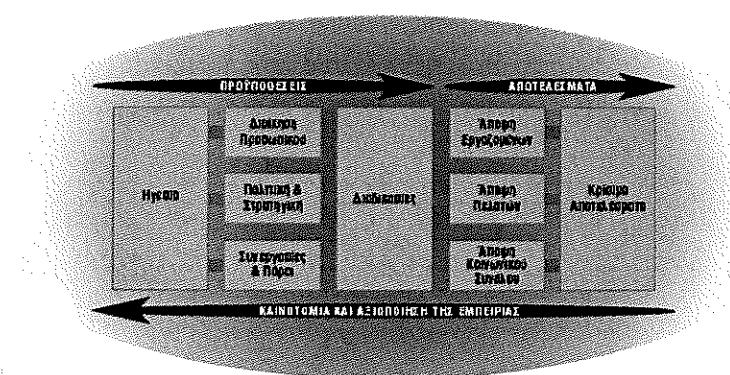
<http://ierapetra.files.wordpress.com/2008/04/2gurus.pdf>

## Παράρτημα



**Έρευνα στα πλαίσια Διπλωματικής εργασίας με θέμα:  
Η επίδραση του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας στη  
χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης: Διερεύνηση σε  
θεωρητικό & πρακτικό επίπεδο.**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΒΑΣΙΣΜΕΝΟ  
ΣΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.**



**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2012**

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Επωνυμία Επιχείρησης  
Κλάδος κύριας δραστηριότητας  
Νομός  
Περιφέρεια  
Μέγεθος με βάση αριθμό  
εργαζομένων:  
Μέγεθος με βάση κύκλο εργασιών:  
Ονοματεπώνυμο Υπευθύνου  
Στοιχεία επικοινωνίας (Διεύθυνση,  
τηλ., fax, e-mail, URL)

Ονοματεπώνυμο Υπευθύνου για  
την συμπλήρωση του  
ερωτηματολογίου

(Ημερομηνία συμπλήρωσης)

### 1. ΗΓΕΣΙΑ

Τα αριστα διοικητικά στελέχη αναπτύσσουν και διαυκολύνουν την επιπλέοντα πλέοντα στοιχεία της αποστολής και του οράματος. Αναπτύσσουν εργανωτικές ιδέες και συστήματα που αποτελούνται για τη διάσπαση επίτυχα και τα εφαρμόζουν μέσω των ενδρυγειών τους. Κατά τη διάρκεια των περιόδων αλλαγής διαπροσών μια σκοπιμή σταθερότητα. Όπου αποτελείται, τέτοιοι ηγέτες είναι σε θέση να αλλάξουν την κατεύθυνση της οργανωσης και να εμπνεύσουν τους υπεροχιστές φούτε χωρίς ακελαιμένοτα.

**1α. Τα διοικητικά στελέχη καθορίζουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και την ηθική, ως ρόλοι-πρότυπα ενός περιβάλλοντος Αριστείας.**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

	Σχετικά με την οριοθέτηση των στόχων / θεσμοθέτηση αξίων / καθοδήγηση με
--	--

*παραδείγματα :*

Τα ανώτερα στελέχη επιδεικνύουν τη δέσμευσή τους προς την Επένδυση στους Ανθρώπινους Πόρους (Investors in People);

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Τα ανώτερα στελέχη επιδεικνύουν τη δέσμευσή τους για συνεχή βελτίωση;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Υπάρχουν σαφείς οργανωτικοί στόχοι & σκοποί, οι οποίοι γίνονται κατανοητοί από τον καθέναν;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Αναθεωρείτε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**1β. Τα διοικητικά στελέχη αναμιγνύονται προσωπικά στην εξασφάλιση ότι τα συστήματα διαχείρισης της επιχείρησης αναπτύσσονται, εφαρμόζονται και βελτιώνονται συνεχώς.**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**  
Ν (Ναι), Ο (Όχι), Μ (Μερικώς), Δ/Γ (Δεν γνωρίζω), ή Μ/Ε (Μη Εφαρμόσιμο)

*Σχετικά με την διαχείριση της επιχείρησης & την υλοποίηση του οράματος:*

Τονίζονται και ενθαρρύνονται οι μετρήσεις & βελτιώσεις της απόδοσης;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Ρυθμίζονται αποτελεσματικά όλες οι λειτουργικές διεργασίες;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

'Έχετε αναπτύξει κάποια επιχειρησιακή διαδικασία προγραμματισμού, που να καθορίζει τους μακροχρόνιους & βραχυπρόθεσμους στόχους σε μια μετρήσιμη μορφή;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

'Έχετε ορίσει διαδικασίες συστηματικής ανασκόπησης της προόδου της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Είναι τα διευθυντικά στελέχη αποτελεσματικά στη λήψη μέτρων για την βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών και των συστημάτων διαχείρισης (π.χ. έρευνα & ανάπτυξη, σχεδιασμός, εποπτεία);

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

#### **1γ. Τα διοικητικά στελέχη συνεργάζονται με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους αντιπροσώπους του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος.**

Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις

Σχετικά με την διατήρηση επαφών με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη:  
Επιδεικνύουν οι ηγέτες σας το ενδιαφέρον της επιχείρησης προς τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Συμμετέχουν οι ηγέτες σας με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. πελάτες) σε κοινές δραστηριότητες βελτίωσης;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Συμβουλεύονται οι ηγέτες σας τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη σε βασικά ζητήματα;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Ενισχύουν οι ηγέτες ανάπτυξη συνεργασιών εντός και εκτός της επιχείρησης;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

#### **1δ. Τα διοικητικά στελέχη επισφραγίζουν ένα πνεύμα Αριστείας με το ανθρώπινο δυναμικό**

Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις

**Σχετικά με την διατήρηση επαφών με το προσωπικό:**

Είναι η ανώτατη διοίκηση δεσμευμένη στην εκμάθηση & ανάπτυξη του προσωπικού, ώστε να αναπτύξει την απόδοση της επιχειρησης;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Αναγνωρίζονται οι προσπάθειες του ανθρώπινου δυναμικού – σε ομαδικό / ατομικό επίπεδο;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Επιτρέπουν τα ανώτερα στελέχη το υπόλοιπο προσωπικό, να αναπτύσσεται στις εργασίες του και να αναμιγνύεται στις δραστηριότητες βελτίωσης;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Οι αριστερές επιχειρήσεις εφαρμόζουν την αποστολή και το θόρυβο τους, αναπτύσσοντας μία οπτικημική επιαπόμενη στα ενδιαφερόμενα μέρη, η οποία λαμβάνει υπόψη την αγορά και τον τομέα στους οποίους συκετάται. Οι πολιτικές, τα σχέδια, οι στόχοι και οι διαδικασίες αναπτύγονται και ερεκτείνονται για να παρεισφέρουν τη στρατηγική.

**2α. Η πολιτική και η στρατηγική είναι βασισμένες στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες & προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

Είναι οι πολιτικές σας σχεδιασμένες έτσι ώστε να δίνουν την επιλογή των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Είναι οι πολιτικές σας αρκετά εύκαμπτες ώστε να επιτύχουν την ποικιλομορφία της παροχής υπηρεσιών, που απαιτείται για να ανταποκριθεί στις ευρείες ανάγκες των πελατών;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι προτάσεις των ενδιαφερόμενων μερών κατά την ανάπτυξη του επιχειρησιακού σχεδιασμού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Αξιολογούνται και ενσωματώνονται στα σχέδια οι ιδέες και οι προτάσεις (από το προσωπικό, τους συνεργάτες, τους πελάτες);

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

## 2β. Η πολιτική και η στρατηγική είναι βασισμένες στις πληροφορίες από τη μέτρηση της απόδοσης, την έρευνα, την εκμάθηση και τις σχετικές με την δημιουργικότητα δραστηριότητες.

Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις

Ελέγχετε και αξιολογείτε τους δείκτες απόδοσης των διεργασιών;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Συγκρίνετε (δηλ. συγκριτική μέτρηση επιδόσεων) τις υπηρεσίες εσωτερικά μεταξύ των διεργασιών & των επιχειρησιακών μονάδων, και εξωτερικά με άλλες επιχειρήσεις;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Λαμβάνετε υπόψη τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Λαμβάνετε υπόψη τα κοινωνικά, περιβαλλοντικά και νομικά ζητήματα (π.χ. ποικιλομορφία διαχείρισης, Υγιεινή & Ασφάλεια Εργασίας, Ίσες Ευκαιρίες);

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

2γ. Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και ανανεώνονται

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

**Σχετικά με την πραγματική διαδικασία για την ανάπτυξη των πολιτικών σας:**  
Λαμβάνετε υπόψη τις ιδέες Επιχειρηματικής Αριστείας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Αναθεωρείτε την αποτελεσματικότητα των πολιτικών και των επιχειρησιακών σας σχεδίων μέσω σύγκρισης των αποτελεσμάτων σας με εκείνα άλλων επιχειρήσεων, ομοειδών ή μη;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**2δ. Η πολιτική & η στρατηγική είναι διασυνδεδεμένες και διαχέονται στις βασικές διαδικασίες;**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις  
Ν (Ναι), Ο (Όχι), Μ (Μερικώς), Δ/Γ(Δεν γνωρίζω), ή Μ/Ε (Μη Εφαρμόσιμο)**

**Σχετικά με την ανάπτυξη των πολιτικών σας:**

Έχετε εξασφαλίσει ότι όλο το προσωπικό καταλαβαίνει τις πολιτικές και τα σχέδια της επιχείρησης σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Έχετε εξασφαλίσει ότι όλο το προσωπικό γνωρίζει για τις αλλαγές στις πολιτικές και τα σχέδια της επιχείρησης σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Έχει το προσωπικό την ευκαιρία να ελέγχει την κατανόησή των νέων πολιτικών και σχεδίων, και να συζητάει σχετικά με τις επιπτώσεις στον ρόλο τους;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΡΟΡΟΙ**

Οι άριστες επιχειρήσεις διαχειρίζονται και αναπτύσσουν την πλήρη διμοσιότητα του ανθρωπινού δυναμικού τους σε ατομικά-ομαδικό και οργανωτικό-ευρύ επίπεδο.

Προωθούν τη ευτυχείτητα και την ισότητα και παρέχουν αρμοδιότητες στους ανθρωπούς τους. Ενδιαφέρονται, επικοινωνούν, ανταμείβουν και αναγνωρίζουν, με έναν τρόπο που παρακινεί το προσωπικό και ανεγείρει τη δεσμευση για τη χαροποίηση των δεξιοτήτων και της γνώσης τους προς όφελος της επιχείρησης.

3α. Ρύθμιση, σχεδιασμός και βελτίωση των ανθρώπινων πόρων

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

	<b>Σχετικά με τους πόρους που χρειάζεστε για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού:</b> Εξασφαλίζετε ότι η πολιτική που χρησιμοποιείτε στην διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων εκπληρώνουν άμεσα ή έμμεσα τις ανάγκες του προσωπικού και των πελατών σας;				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

	<b>Ορίζετε στόχους για το ανθρώπινο δυναμικό σας σε όλα τα επίπεδα;</b>				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

	<b>Δημοσιεύετε τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας ώστε να εισχωρούν άνθρωποι που έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες;</b>				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

3β. Προσδιορίζονται, αναπτύσσονται και στηρίζονται η γνώση και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού;

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

**Σχετικά με τη συμβολή των ανθρώπων στην ανάπτυξη της επιχείρησης:**  
Αναθεωρείτε συνεχώς τη γνώση και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού σας;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Ευθυγραμμίζετε τους στόχους των ατόμων & ομάδων με τους επιχειρησιακούς στόχους;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

3γ. Αρμοδιότητες/ ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

**Διασφαλίζετε ότι:**  
Ενθαρρύνεται το προσωπικό στο να συνεργαστεί στην επίλυση ειδικών θεμάτων και προβλημάτων με τους ανωτέρους του;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Κατανοεί πως το ανθρώπινο δυναμικό θα συμβάλλει στην απόδοση της επιχείρησης και στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Διασφαλίζετε ότι οι υπάλληλοι όλων των επιπέδων έχουν επίγνωση των στόχων και του οράματός σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνει την κατάλληλη & εποικοδομητική ανατροφοδότηση (feedback) σε τακτική βάση, σε σχέση με την απόδοσή του;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

#### 4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Οι άριστες επιχειρήσεις προγραμματίζουν και διαχειρίζονται τις εξωτερικές συνεργασίες, τους προμηθευτές και τους εσωτερικούς πόρους προκειμένου να υποστηρίζουν την πολιτική, στρατηγική και αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών τους. Κατό τη διάρκεια του προγραμματισμού και της διαχείρισης των συνεργασιών και πόρων, παρρησιάζουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης, της κοινότητας και του περιβάλλοντος.

4α. Διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών

Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις

Ανταγωνίζεστε χρησιμοποιώντας συνεργασίες για να προωθήσετε την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Συμβουλεύεστε και εργάζεστε μαζί με τους συνεργάτες σας για τις ενέργειες βελτίωσης;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Διαχειρίζεστε με αποτελεσματικό τρόπο τους προμηθευτές σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Προσδιορίζετε τον κίνδυνο και θέτετε σε λειτουργία τα σχέδια πιθανοτήτων;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

4β Διαχείριση των κτιρίων, του μηχανολογικού εξοπλισμού και των πρώτων υλών

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις  
Ν (Ναι), Ο ('Οχι), Μ (Μερικώς), Δ/Γ (Δεν γνωρίζω), ή Μ/Ε (Μη Εφαρμόσιμο)**

Διαθέτετε αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Παρέχετε πρόσβαση στις εγκαταστάσεις σας για αυτούς με φυσικές ανικανότητες;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Βελτιστοποιείτε τη χρήση των φυσικών πόρων (αέριο, ύδρευση & ηλεκτρική ενέργεια);

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Μειώνετε και ανακυκλώνετε τα απόβλητα της επιχείρησης σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

4γ Διαχείριση Τεχνολογίας

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

Υποστηρίζετε και συντηρείτε τα πληροφορικά συστήματα αποτελεσματικά;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Αναγνωρίζετε τρόπους χρήσης της τεχνολογίας για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Εφαρμόζετε την τεχνολογία για να συμβαδίζετε με την κοινωνία της πληροφορίας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Κρατάτε ενημερωμένο το προσωπικό όσον αφορά την ανάπτυξη της τεχνολογίας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

4δ Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις  
Ν (Ναι), Ο (Όχι), Μ (Μερικώς), Δ/Γ (Δεν γνωρίζω), ή Μ/Ε (Μη Εφαρμόσιμο)**

Δίνετε τη δυνατότητα στην άμεση εξάπλωση των πληροφοριών στα κατάλληλα στελέχη;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Διευκολύνετε την διεύρυνση της γνώσης;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Χρησιμοποιείτε το Διαδίκτυο για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Εξασφαλίζετε την εγκυρότητα, ακεραιότητα και ασφάλεια των πληροφοριών σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

#### 5. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

Οι άριστες επιχειρήσεις σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και βελτιώνουν τις διεργασίες τους, με σκοπό τη πλήρη ικανοποίηση και τη δημιουργία αυξανόμενης αξίας για τους πελάτες και τα λοιπά ενδισφερόμενα μέρη.

**5α. Οι διεργασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά.**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

**Πώς διαχειρίζεστε τη καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;**

**Έχετε μια λίστα των κύριων και των δευτερευουσών (υποστηρικτικών) διεργασιών;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**Έχετε ορίσει μετρήσιμα μεγέθη επίδοσης και στόχους για όλες τις κύριες διεργασίες;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**Μπορείτε να συνδέσετε όλους τους κύριους δείκτες επίδοσης με αναγνωρίσιμες διεργασίες;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**Παρακολουθείτε την αποτελεσματικότητα των διεργασιών, με τη χρήση δεικτών και στόχων, στα πλαίσια της εφαρμογής ISO 9001:2008;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**5. Εντοπίζετε τις διεργασίες που συμβάλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**5β. Οι διεργασίες βελτιώνονται, όπως χρειάζεται, με τη χρήση καινοτομικών εργαλείων, με σκοπό τη πλήρη ικανοποίηση και τη δημιουργία αυξανόμενης αξίας για τους πελάτες και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

<b>Πώς διαχειρίζεστε την αλλαγή;</b> Αναζητάτε μεθόδους για την βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχετε;	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**Προσδιορίζετε και υλοποιείτε βελτιώσεις στις διεργασίες σας;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**Διενεργείτε αξιολόγηση των αλλαγών στις διεργασίες μετά την υλοποίησή τους;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**5γ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και υλοποιούνται βάσει των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών.**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

Πώς διασφαλίζετε ότι είστε καθοδηγούμενοι περισσότερο από τις απαιτήσεις του πελάτη απ' ότι από το προϊόν;

Ορίζετε ξεκάθαρα τις προδιαγραφές της υπηρεσίας που παρέχετε στους χρήστες;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Εξασφαλίζετε ότι οι χρήστες είναι ικανοποιημένοι με τη ποιότητα των υπηρεσιών που τους παρέχετε;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Εξασφαλίζετε ότι οι υπηρεσίες σας ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές τους (π.χ. τεχνική "μυστικού" πελάτη);

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**5δ. Τα προϊόντα παράγονται, διανέμονται και συντηρούνται ορθά. Όμοια, οι υπηρεσίες παρέχονται όπως προβλέπεται.**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

Πώς παρέχετε τις υπηρεσίες πρώτης γραμμής(front- line services);

Εξασφαλίζετε ότι οι δυνητικοί πελάτες γνωρίζουν τα πάντα σχετικά με τις υπηρεσίες;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Παρακολουθείτε και ανασκοπείτε την επίδοση σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

**5ε. Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται σωστά και ενισχύονται.**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

Πώς διατηρείται η επαφή με τους πελάτες από το προσωπικό;

Παρέχετε πλήρεις πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες και τα κόστη;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Μεταχειρίζεστε δίκαια όλους τους πελάτες – σέβεστε την προσωπική τους ζωή και την αξιοπρέπειά τους – είστε ευγενείς και βοηθητικοί;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<b>Διευκολύνετε την διατύπωση παραπόνων και ερευνάτε την αιτία;</b>					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<b>Εφαρμόζετε μία κατανοητή και εύκολη στη χρήση διαδικασία παραπόνων;</b>					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<b>Χρησιμοποιείτε τα παράπονα για να γίνετε καλύτεροι;</b>					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

#### 6. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

*Οι άριστες επιχειρήσεις μετρούν και πετυχαίνουν εντυπωσιακά αποτελέσματα σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών τους.*

**6α. Άποψη πελατών για την επιχειρηση. Σχετικές μετρήσεις αντικατοπτρίζουν την αντίληψη των πελατών της επιχειρησης (οι οποίες συλλέγονται, για παράδειγμα, από μελέτες, σχόλια, παράπονα).**

Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις

	Προσανατολισμός στα αποτελέσματα Αρχειοθετείτε και ανατρέχετε στα παράπονα;				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Διενεργείτε έρευνες πελατών προκειμένου να προσδιορίσετε τις επιθυμίες και την γνώμη τους;					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Έχετε θέσει στόχους και δείκτες για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών;					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Απόδειξη της επίδοσης

Υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών για τα τελευταία 3 χρόνια;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Επιτυγχάνονται οι στόχοι;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Βελτιώνονται οι πρακτικές για την ικανοποίηση των πελατών;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Διενεργείτε με τεκμηριωμένο τρόπο (γραπτώς) ανάλυση αιτίου – αιτιατού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Μετράτε τα σωστά μεγέθη;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Απόδειξη της υπεροχής μας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις

Συγκρίνετε την επίδοσή σας με άλλες επιχειρήσεις;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Τα αποτελέσματα της σύγκρισης είναι ευνοϊκά για εσάς;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Που κατατάσσεται η επιχείρησή σας στην "κλάση" της;

Τελευταία	Χαμηλά	Μέσο	Ψηλά	Πρώτη

**6β. Δείκτες πελατών. Το μέγεθος αυτό μπορεί να αντιστοιχεί σε μετρήσεις που υλοποιούνται από την επιχείρηση με σκοπό τη παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της επίδοσης και τη πρόγνωση της γνώμης των πελατών της.**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις Ν (Ναι), Ο (Όχι), Μ (Μερικώς), Δ/Γ(Δεν γνωρίζω), ή Μ/Ε (Μη Εφαρμόσιμο)**

	<i>Προσανατολισμός στα αποτελέσματα</i> Παρακαλουθείτε/ Μετράτε την ποιότητα της υπηρεσίας ή των προϊόντων σας;				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
	Παρακαλουθείτε τα ελαττωματικά/ μη συμμορφούμενα;				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
	<i>Απόδειξη της επίδοσης</i> Επιτυχάνονται οι στόχοι;				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
	Βελτιώνονται οι πρακτικές για την ικανοποίηση των πελατών;				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
	Διενεργείτε με τεκμηριωμένο τρόπο (γραπτώς) ανάλυση αιτίου – αιτιατού;				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
	Μετράτε τα σωστά μεγέθη;				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
	<i>Απόδειξη της υπεροχής μας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις</i> Συγκρίνετε την επίδοσή σας με άλλες επιχειρήσεις;				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
	Τα αποτελέσματα της σύγκρισης είναι ευνοϊκά για εσάς;				
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
	Που κατατάσσεται η επιχειρησή σας στην "κλάση" της;				
	Τελευταία	Χαμηλά	Μέσο	Ψηλά	Πρώτη

#### 7. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι αριστερές επιχειρήσεις μετρούν και πετυχαίνουν εντυπωσιακά αποτελέσματα σε σχέση με τους εργαζομένους τους.

**7α. Άποψη εργαζομένων. Σχετικές μετρήσεις αντικατοπτρίζουν την αντίληψη των πελατών της επιχειρησης (οι οποίες συλλέγονται, για παράδειγμα, από μελέτες, συνεντεύξεις και δομημένη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού).**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

*Προσανατολισμός στα αποτελέσματα*

Έχετε προσδιορίσει δείκτες επίδοσης των εργαζομένων;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Τα δεδομένα επίδοσης είναι καταμερισμένα; (π. χ. ανά θέση εργασίας, ή ανά τμήμα)

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Απόδειξη της επίδοσης*

Επιτυγχάνονται οι στόχοι;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Βελτιώνονται οι χρησιμοποιούμενες πρακτικές;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Διενεργείτε με τεκμηριωμένο τρόπο (γραπτώς) ανάλυση αιτίου – αιτιατού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Μετράτε τα σωστά μεγέθη;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Απόδειξη της υπεροχής μας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις*

Συγκρίνετε την επίδοσή σας με άλλες επιχειρήσεις;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Τα αποτελέσματα της σύγκρισης είναι ευνοϊκά για εσάς;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Που κατατάσσεται η επιχείρησή σας στην "κλάση" της;

Τελευταία	Χαμηλά	Μέσο	Ψηλά	Πρώτη

**7β. Δείκτες εργαζομένων. Το μέγεθος αυτό μπορεί να αντιστοιχεί σε δείκτες επίδοσης(όπως κύκλος εργασιών ανά εργαζόμενο, συστηματική αποχή από την εργασία, επίπεδα εκπαίδευσης, χρήση των εγκαταστάσεων, κτλ)**

**Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις**

	<p><i>Προσανατολισμός στα αποτελέσματα</i>            Υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα σχετικά με απουσίες λόγω επαγγελματικών ατυχημάτων, διενέξεων μεταξύ εργαζομένων και διατυπωμένων παραπόνων;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Καθόλου</th><th>Λίγο</th><th>Αρκετά</th><th>Πολύ</th><th>Πάρα πολύ</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ					
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ											
	<p><i>Έχετε ορίσει δείκτες παρακολούθησης της επίδοσης των εργαζομένων;</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Καθόλου</th><th>Λίγο</th><th>Αρκετά</th><th>Πολύ</th><th>Πάρα πολύ</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ					
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ											
	<p><i>Υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με την επίπτωση/ συμβολή της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού στην συνολική επίδοση της επιχείρησης;</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Καθόλου</th><th>Λίγο</th><th>Αρκετά</th><th>Πολύ</th><th>Πάρα πολύ</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ					
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ											
	<p><i>Τα δεδομένα επίδοσης είναι καταμερισμένα; (π. χ. ανά θέση εργασίας, ή ανά τμήμα)</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Καθόλου</th><th>Λίγο</th><th>Αρκετά</th><th>Πολύ</th><th>Πάρα πολύ</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ					
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ											

Απόδειξη της επίδοσης

Επιτυγχάνονται οι στόχοι;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Βελτιώνονται οι χρησιμοποιούμενες πρακτικές;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Διενεργείτε με τεκμηριωμένο τρόπο (γραπτώς) ανάλυση αιτίου – αιτιατού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Μετράτε τα σωστά μεγέθη;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Απόδειξη της υπεροχής μας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις

Συγκρίνετε την επίδοσή σας με άλλες επιχειρήσεις;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Τα αποτελέσματα της σύγκρισης είναι ευνοϊκά για εσάς;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Που κατατάσσεται η επιχείρησή σας στην "κλάση" της;

Τελευταία	Χαμηλά	Μέσο	Ψηλά	Πρώτη

**8. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Οι άριστες επιχειρήσεις, μετρούν και πετυχαίνουν εντυπωσιακά αποτελέσματα σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο.

**8α. Άποψη κοινωνικού συνόλου. Σχετικές μετρήσεις αντικατοπτρίζουν την αντίληψη του κοινωνικού συνόλου (που συλλέγονται, για παράδειγμα, από έρευνες, αναφορές, δημόσιες συναντήσεις κτλ).**

Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις

*Προσανατολισμός στα αποτελέσματα*

Γνωρίζετε ποιες είναι οι υποχρεώσεις σας στη τοπική κοινωνία; (π.χ. οι υποχρεώσεις αυτές μπορεί να απορρέουν από τη περιβαλλοντική νομοθεσία, την άδεια λειτουργίας κτλ)

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Συμβάλλετε, όπου απαιτείται, στον προσδιορισμό των επιθυμιών του κοινωνικού συνόλου και διευκολύνετε στη διατύπωση της άποψής τους για τη λειτουργία της επιχείρησής σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Απόδειξη της επίδοσης*

Επιτυγχάνονται οι στόχοι;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Βελτιώνονται οι χρησιμοποιούμενες πρακτικές;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Διενεργείτε με τεκμηριωμένο τρόπο (γραπτώς) ανάλυση αιτίου – αιτιατού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Μετράτε τα σωστά μεγέθη;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Απόδειξη της υπεροχής μας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις*

Συγκρίνετε την επίδοσή σας με άλλες επιχειρήσεις;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Τα αποτελέσματα της σύγκρισης είναι ευνοϊκά για εσάς;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Που κατατάσσεται η επιχείρησή σας στην "κλάση" της;

Τελευταία	Χαμηλά	Μέσο	Ψηλά	Πρώτη

**8β. Δείκτες κοινωνικού συνόλου.** Το μέγεθος αυτό μπορεί να αντιστοιχεί σε μετρήσεις που υλοποιούνται από την επιχείρηση με σκοπό τη παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης και τη πρόγνωση της άποψης του κοινωνικού συνόλου (συμπεριλαμβανομένων επιβραβεύσεων, απονομών, καλύψεων τύπου, πιστοποιήσεων, στοιχείων συμμόρφωσης με κανονισμούς, δυνατότητας χρήσης εξοπλισμού, διαχείρισης ενεργειακών πόρων, κτλ).

Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις Ν (Ναι), Ο (Όχι), Μ (Μερικώς), Δ/Γ(Δεν γνωρίζω), ή Μ/Ε (Μη Εφαρμόσιμο)

Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Μετράτε τη κατανάλωση ενέργειας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Παρακολουθείτε την χρήση μη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Γνωρίζετε τις υποχρεώσεις σας προς το κοινωνικό σύνολο;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Έχετε θέσει στόχους και δείκτες αναφορικά με την ικανοποίηση των νομικών και ρυθμιστικών σας υποχρεώσεων;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Εφαρμόζετε το πρότυπο ISO 14001;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Απόδειξη της επίδοσης

Επιτυχάνονται οι στόχοι;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Βελτιώνονται οι χρησιμοποιούμενες πρακτικές;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Διενεργείτε με τεκμηριωμένο τρόπο (γραπτώς) ανάλυση αιτίου – αιτιατού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Μετράτε τα σωστά μεγέθη;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Απόδειξη της υπεροχής μας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις

Συγκρίνετε την επίδοσή σας με άλλες επιχειρήσεις;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Τα αποτελέσματα της σύγκρισης είναι ευνοϊκά για εσάς;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Που κατατάσσεται η επιχείρησή σας στην "κλάση" της;

Τελευταία	Χαμηλά	Μέσο	Ψηλά	Πρώτη

## 9. ΚΡΙΣΙΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι άριστες επιχειρήσεις μετρούν και πετυχαίνουν εντυπωσιακά αποτελέσματα σε σχέση με τα σημαντικότερα σημεία της πολιτικής και της στρατηγικής τους.

**9α. Περιλαμβάνει τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης, όπως εκείνα που σχετίζονται με το σκοπό και τους αντικειμενικούς στόχους (π.χ. οικονομικά αποτελέσματα και επιτυχία, όπως ορίζονται από το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης).**

Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις

*Προσανατολισμός στα αποτελέσματα*

*Είναι ξεκάθαρα τα οικονομικά και τα μη οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης;*

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Έχετε προσδιορίσει τα αποτελέσματα;*

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Έχετε ορίσει τους επιχειρηματικούς στόχους;*

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Αναπαράγετε Ετήσια Έκθεση/ Αναφορά συνοψίζοντας τη πρόοδο και συγκρίνοντας τη πραγματικότητα με τους στόχους;*

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Απόδειξη της επίδοσης*

*Επιτυγχάνονται οι στόχοι;*

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Βελτιώνονται οι χρησιμοποιούμενες πρακτικές;*

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Διενεργείτε με τεκμηριωμένο τρόπο (γραπτώς) ανάλυση αιτίου – αιτιατού; Μετράτε τα σωστά μεγέθη;*

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Απόδειξη της υπεροχής μας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις*

*Συγκρίνετε την επίδοσή σας με άλλες επιχειρήσεις;*

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Τα αποτελέσματα της σύγκρισης είναι ευνοϊκά για εσάς;*

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

*Που κατατάσσεται η επιχείρησή σας στην "κλάση" της:*

Τελευταία	Χαμηλά	Μέσο	Ψηλά	Πρώτη

**9β. Αυτές οι μετρήσεις αντιστοιχούν στους επιχειρησιακούς δείκτες, που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση και κατανόηση των διεργασιών και τη πρόγνωση και βελτίωση των κύριων αποτελεσμάτων της επιχείρησης.**

Σημειώστε μία από τις παρακάτω επιλογές σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις  
Ν (Ναι), Ο ('Οχι), Μ (Μερικώς), Δ/Γ(Δεν γνωρίζω), ή Μ/Ε (Μη Εφαρμόσιμο)

<p>Προσανατολισμός στα αποτελέσματα Έχετε θέσει δείκτες επίδοσης;</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Καθόλου</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Λίγο</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Αρκετά</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Πολύ</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Πάρα πολύ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ					
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ						
<p>Παρακολουθείτε την αποδοτικότητα;</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Καθόλου</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Λίγο</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Αρκετά</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Πολύ</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Πάρα πολύ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ					
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ						
<p>Παρακολουθείτε την αποτελεσματικότητα;</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Καθόλου</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Λίγο</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Αρκετά</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Πολύ</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Πάρα πολύ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ					
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ						

Η αποτελεσματικότητα των κύριων διεργασιών ελέγχεται και παρακολουθείται;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Έχετε πιστοποιηθεί κατά ISO 9001: 2000;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Απόδειξη της επίδοσης

Επιτυγχάνονται οι στόχοι;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Βελτιώνονται οι χρησιμοποιούμενες πρακτικές;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Διενεργείτε με τεκμηριωμένο τρόπο (γραπτώς) ανάλυση αιτίου – αιτιατού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Μετράτε τα σωστά μεγέθη;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Απόδειξη της υπεροχής μας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις

Συγκρίνετε την επίδοσή σας με άλλες επιχειρήσεις;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Τα αποτελέσματα της σύγκρισης είναι ευνοϊκά για εσάς;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Που κατατάσσεται η επιχείρησή σας στην "κλάση" της;

Τελευταία	Χαμηλά	Μέσο	Ψηλά	Πρώτη