



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MBA EXECUTIVE

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :
Η ΑΝΑΓΚΗ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Κος ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΙΟΤΡΑΣ

Μεταπτυχιακός φοιτητής : Δημήτρης Μπαλτζής

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2003

*Στη γυναίκα μου Αθανασία
για την αμέριστη υποστήριξη
και κατανόηση της*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	Σελίδα 2
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	Σελίδα 3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
2.1 ΙΑΠΩΝΙΑ	Σελίδα 5
2.2 ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	Σελίδα 11
2.3 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	Σελίδα 20
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΕΛΛΑΔΑ	
3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	Σελίδα 40
3.2 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΑΝ	Σελίδα 51
ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ (CASE STUDIES)	
3.2.1 ΕΛΑΪΣ Α.Ε.	Σελίδα 51
3.2.2 SIEMENS ΤΗΛΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ	Σελίδα 54
3.2.3 ΜΑΧΙ COCO - ΜΑΤ	Σελίδα 57
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	Σελίδα 60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	Σελίδα 65
6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	Σελίδα 67

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία έγινε στα πλαίσια του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων (MBA Executive) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και αφορά την αναγκαιότητα χάραξης Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας στην Ελλάδα.

Στόχος της εργασίας είναι η εμπειριστατωμένη αποτύπωση της ισχύουσας κατάστασης σε θέματα ποιότητας στην Ελλάδα και η σύγκριση τους με τα ισχύοντα στους τρεις ανεπτυγμένους βιομηχανικούς άξονες στον κόσμο μας, Ιαπωνία – Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής – Ευρωπαϊκή Ένωση. Σκοπός της σύγκρισης, η μελέτη και η εξαγωγή συμπερασμάτων, και στην συνέχεια η διατύπωση προτάσεων για την ανάληψη πρωτοβουλιών εκ μέρους της πολιτείας με στόχο την προώθηση της έννοιας της ποιότητας στην Ελλάδα.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κο Γεώργιο Τσιότρα, για την συμπαράσταση και τις χρήσιμες υποδείξεις του, χάρις των οποίων ολοκληρώθηκε η παρούσα εργασία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των διδασκόντων αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος, για την μετάδοση της γνώσης τους και της ακαδημαϊκής τους εμπειρίας. Περισσότερο όμως θα ήθελα να τους ευχαριστήσω για την διάθεση που μου δημιούργησαν να θέλω να συνεχίσω να εντρυφώ στον μαγευτικό κόσμο της γνώσης και μάθησης.

Δημήτρης Μπαλτζής

Σέρρες, Ιανουάριος 2003

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημερινή ραγδαία αυξανόμενη παγκόσμια αγορά έχει δημιουργήσει εξαιρετικά διαφορετικές καταναλωτικές, προϊόντικές, οργανωσιακές και διοικητικές απαιτήσεις, καθώς είμαστε στο κατώφλι του 21^{ου} αιώνα. Οι επιχειρήσεις και ένας αυξανόμενος αριθμός καταναλωτών έχει εύκολη και άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες διαμέσου του Διαδικτύου. Με τιμές οι οποίες είναι ανταγωνιστικές, η ποιότητα καθίσταται ο κύριος παράγοντας επιλογής ανάμεσα σε προϊόντα και υπηρεσίες παρεχόμενες από το Διαδίκτυο. Ο εικοστός αιώνας έχει χαρακτηριστεί σαν αιώνας της παραγωγικότητας ενώ ο εικοστός πρώτος θα γίνει γνωστός σαν αιώνας της ποιότητας σύμφωνα με τον Dr. Joseph M. Juran (από το άρθρο "The Upcoming Century of Quality by Dr J.M. Juran / Quality Progress, August 1994). Για να ανταγωνιστείς, να παράγεις και να επιτύχεις, η προσφερόμενη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών πρέπει να βελτιώνεται διαρκώς και η έννοια της βελτίωσης πρέπει να εκτείνεται σε κάθε επίπεδο και σε κάθε διαδικασία μέσα στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον A.V. Feigenbaum (από το άρθρο "The New Quality for the twenty – first Century by A.V. Feigenbaum / The TQM Magazine, Vol. 11, No 6, 1999) υπάρχουν έξι θεμελιακά χαρακτηριστικά της σημερινά ζωτικής ποιοτικής ανάπτυξης. Το πρώτο είναι η σημαντική αλλαγή συμπεριφοράς των ανθρώπων στον τρόπο με τον οποίο δρουν και πιστεύουν ότι πρέπει να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας τους, δημιουργώντας ομάδες για να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες.

Το δεύτερο σημαντικό στοιχείο είναι ότι η έννοια της ποιότητας έχει γίνει σημαντική διοικητική πρακτική (management idea) στον 20^ο αιώνα. Τρίτο σημαντικό γεγονός αποτελεί η συμβολή της ποιότητας στην βελτίωση των οικονομικών μεγεθών και του κόστους, αμφισβητώντας επιχειρηματικές στρατηγικές και προγράμματα κοστολόγησης 75 ετών, ύστερα από την εφαρμογή των οποίων οι επιχειρήσεις πάλι δεν γνωρίζουν ποια είναι τα πραγματικά τους κοστολόγια.

Το τέταρτο γεγονός είναι ότι η ποιότητα έχει καταστεί μια διεθνής επιχειρηματική γλώσσα και συμβάλλει στην καλύτερη και απρόσκοπτη διεξαγωγή του διεθνούς εμπορίου.

Το πέμπτο σημαντικό στοιχείο είναι η σημερινή πλατιά αναγνώριση της απόλυτης και καθολικής αναγκαιότητας για την λήψη αποφάσεων στηριγμένων σε στοιχεία (decisions by facts). Και τέλος σημαντικό γεγονός αποτελεί ότι έχουμε ξεκινήσει να μετράμε τα επιχειρηματικά αποτελέσματα της ποιότητας με τρόπο συστηματικό και ελεγχόμενο και όχι σποραδικά. Σε αυτό συνέβαλε σημαντικά η χρήση της Στατιστικής.

Κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών η Διοίκηση Ποιότητας έχει αναπτυχθεί από αντικείμενο ενδιαφέροντος για λίγους ειδικούς, σε θέμα που μας επηρεάζει όλους. Αυτό έχει συμβεί γιατί με την σωστή χρήση στρατηγικών ποιότητας το εμπόριο μιας χώρας μπορεί να γίνει πιο ανταγωνιστικό. Για τους καταναλωτές η έννοια της ποιότητας αποτελεί το χαρακτηριστικό που θα τους καθοδηγήσει στην αγορά του ενός ή του άλλου αγαθού. Για τους προμηθευτές αγαθών η υπηρεσιών, οι άριστες επιχειρηματικές στρατηγικές αποτελούν οδηγούς καινοτομιών, αυξημένης αποτελεσματικότητας και βελτιωμένης κοστολογικής απόδοσης.

Η έννοια της ποιότητας μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην εθνική εικόνα μιας χώρας και να αποτελέσει βασικό θεμέλιο στην αύξηση των εξαγωγών της. Εκείνες οι χώρες οι οποίες δημιούργησαν μια εικόνα ποιότητας και αξιοπιστίας, μέσω σωστών συστημάτων πιστοποίησης και σταθερών προτύπων, γνώρισαν μια σημαντική αύξηση στις εξαγωγές τους.

Αρκετές κυβερνήσεις έχουν δώσει στην έννοια της ποιότητας εθνική διάσταση, μέσω προγραμμάτων προβολής της ποιότητας και με την κινητοποίηση των ανθρωπίνων και οικονομικών τους πόρων.

Η ποιότητα δεν θα πρέπει να αποτελεί το παροδικό ενδιαφέρον μερικών επιχειρήσεων. Θα πρέπει να αποτελεί τον τελικό στόχο μιας ειδικά σχεδιασμένης στρατηγικής ανάπτυξης της ποιότητας η οποία θα είναι αποτέλεσμα επακριβώς καθορισμένων εκπαιδευτικών και επαγγελματικών βελτιώσεων, σε συνδυασμό με κατάλληλα προγράμματα κινητοποίησης τα οποία θα οδηγούν σε μια πλατιά και εμφανώς θετική αντιμετώπιση της ποιότητας.

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα εξεταστούν ποιες προσπάθειες επιχειρήθηκαν στις τρεις ανεπτυγμένες αγορές του πλανήτη μας, Η.Π.Α., Ιαπωνία και

Ευρωπαϊκή Ένωση. Στην συνέχεια θα εξεταστεί τι έχει γίνει προς την κατεύθυνση της ποιότητας στην Ελλάδα, και τέλος μετά την εξαγωγή συμπερασμάτων θα προταθούν κάποιες δραστηριότητες που πιστεύεται ότι θα βοηθούσαν την προσπάθεια της Ελλάδας να σταθεί ικανοποιητικά στην σημερινή παγκοσμιοποιημένη αγορά.

2. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΙΑΠΩΝΙΑ

Στην Ιαπωνία αμέσως μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο υπήρξε μια τεράστια ζήτηση για καταναλωτικά αγαθά η οποία έπρεπε να ικανοποιηθεί και η δομή της βιομηχανίας της έπρεπε να αλλάξει από την εποχή του πολέμου σε συνθήκες παραγωγής σε καιρό ειρήνης.

Με το τέλος του πολέμου η οικονομία της Ιαπωνίας ήταν κατεστραμμένη και η βιομηχανική παραγωγή αγαθών κυμαινόταν σε ποσοστό 10% του επιπέδου παραγωγής πριν τον πόλεμο. Πρώτη προτεραιότητα της νέας βιομηχανικής πολιτικής ήταν η αναδημιουργία της οικονομίας και η εδραίωση μιας σταθερής κοινωνίας. Το κίνημα ποιότητας στην Ιαπωνία ξεκίνησε το 1946 με τις Δυνάμεις κατοχής των Η.Π.Α. οι οποίες ήταν οι πρώτες που έδωσαν παραγγελίες στις τοπικές βιομηχανίες για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Συγχρόνως ήταν η πρώτη προσπάθεια συμμόρφωσης των Ιαπωνικών βιομηχανιών προς τα πρότυπα του στρατού των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

Τον Μάιο του 1949 δημιουργήθηκε το υπουργείο Διεθνούς Εμπορίου και Βιομηχανίας του οποίου αποστολή ήταν να εξαλείψει τις δυσλειτουργίες της τοπικής αγοράς και να δράσει σαν σύμβουλος στις βιομηχανικές μονάδες. Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του περιλαμβανόταν νομικές ρυθμίσεις, δημιουργία οραμάτων για το μέλλον, διοικητική καθοδήγηση και επιλογή κατάλληλης φορολογικής πολιτικής. Γρήγορα έγινε αντιληπτό ότι για ένα τόσο μεγάλο πληθυσμό περιορισμένο σε ένα σχετικά μικρό νησί και με ανεπάρκεια πρώτων υλών (πετρέλαιο, κάρβουνο, σίδηρος) η οικονομία της θα έπρεπε να βασίζεται σε μεγάλο όγκο εισαγωγών και εξαγωγών. Το εμπόριο όμως αυτό δεν μπορούσε να πραγματοποιηθεί με την χρήση απειλών αλλά με την ύπαρξη παραγγελιών. Και για να υπάρξουν αυτές οι παραγγελίες θα έπρεπε να υπάρχουν και ποιοτικά αγαθά τα οποία θα έχουν ζήτηση. Θα έπρεπε λοιπόν η Ιαπωνία να αποκτήσει την φήμη παραγωγού ποιοτικών προϊόντων. Ήταν αναγκασμένη να εισάγει πρώτες ύλες τις οποίες θα μετασχημάτιζε σε ποιοτικά προϊόντα τα οποία στην συνέχεια θα εξήγαγε. Σε αυτό συνηγορούσε και το

περιορισμένο της τοπικής αγοράς και κατά συνέπεια ο μόνος τρόπος ανάπτυξης των επιχειρήσεων της Ιαπωνίας ήταν η κατάκτηση σημαντικών μεριδίων αγοράς στο εξωτερικό.

Οι βιομηχανίες της Ιαπωνίας μαζί με τις ενώσεις τους, τα επιστημονικά σωματεία και η κυβέρνηση ασχολήθηκαν με την επίλυση αυτού του προβλήματος. Οι Ιάπωνες ανέπτυξαν μακροχρόνιες στρατηγικές εισόδου και κατάκτησης των υπαρχόντων αγορών συνοδευόμενες από λεπτομερειακά σχεδιασμένες τακτικές που κυμαινόταν σε χρονική διάρκεια από 20 μέχρι 50 χρόνια. Στα σημεία όπου υστερούσαν όπως στην κατοχή της απαραίτητης γνώσης, προσκάλεσαν ξένους ειδικούς για να διδαχθούν. Ο πρώτος που επισκέφθηκε την Ιαπωνία το 1947 ήταν ο Αμερικανός Dr Walter Edwards Deming για να βοηθήσει τον στρατό των Η.Π.Α. Εκεί γνωρίστηκε με αρκετά μέλη της Ένωσης Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) η οποία αποτελεί τον πιο σημαντικό φορέα ελέγχου της ποιότητας στην Ιαπωνία και ιδρύθηκε το 1946. Το 1950 ο Αμερικανός Dr Walter Edwards Deming ξαναπήγε στην Ιαπωνία για μια σειρά ομιλιών και εισήγαγε την έννοια του στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών. Οι ιδέες του είχαν μεγάλη επίδραση στους Ιάπωνες στον τρόπο κατανόησης της ποιότητας. Μέσα σε μια δεκαετία η JUSE εκπαιδευσε σχεδόν 20.000 μηχανικούς στον στατιστικό ποιοτικό έλεγχο.

Το 1954 προσκλήθηκε για μια σειρά διαλέξεων ο Dr Joseph Moses Juran για να παρουσιάσει την άποψη του για μια ολική διαχείριση της ποιότητας. Για πρώτη φορά επισημάνθηκε ότι ο έλεγχος της ποιότητας είναι ευθύνη των ανώτατων στελεχών και όχι μια λειτουργία ενός τμήματος ελέγχου μετά την παραγωγή. Όπως σημειώνει ο Ishikawa, αυτό σηματοδότησε την αρχή της βαθμιαίας μετεξέλιξης του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου σε ολικό έλεγχο της ποιότητας. Το σεμινάριο του Juran έγινε κομμάτι της εκπαίδευσης που παρείχε η JUSE. Ο Juran έδωσε το έναυσμα για να περάσουν οι Ιάπωνες από τον στατιστικό ποιοτικό έλεγχο (SQC) στον ολικό έλεγχο της ποιότητας (TQC). Το 1968 ο Kaoru Ishikawa, ένας από τους δημιουργούς του ολικού ελέγχου της ποιότητας, διατύπωσε τις βάσεις της διοίκησης ολικού ελέγχου της ποιότητας

- Η ποιότητα προηγείται, όχι τα βραχυπρόθεσμα κέρδη
- Ο πελάτης προηγείται, όχι ο παραγωγός

- Οι πελάτες είναι το επόμενο στάδιο της διαδικασίας και δεν υπάρχουν οργανωσιακά σύνορα
- Η διοίκηση είναι συμμετοχική και σέβεται και λαμβάνει υπόψιν της όλους τους εργαζόμενους
- Η διοίκηση καθοδηγείται από διαλειτουργικές ομάδες καλύπτοντας τον σχεδιασμό των προϊόντων, τον προγραμματισμό παραγωγής, τις προμήθειες, τις πωλήσεις και την διανομή.

Το 1962 ξεκίνησαν οι πρώτοι κύκλοι ποιότητας και μέχρι το 1991 η JUSE είχε καταχωρημένους 331.000 ποιοτικούς κύκλους με περισσότερο από 2,5 εκατομμύρια συμμετέχοντες.

Σαν πιο σημαντικό κίνητρο για την προώθηση της ποιότητας όμως, μπορεί να χαρακτηρισθεί η καθιέρωση του βραβείου Deming από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών σε αναγνώριση της προσφοράς του Dr W. E. Deming. Το βραβείο δημιουργήθηκε το 1951 και μπορεί να αναγνωρισθεί σαν το πρώτο βραβείο ποιότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Το βραβείο περιλαμβάνει τόσο την βράβευση ατόμων όσο και επιχειρήσεων. Η απονομή σε άτομο γίνεται σε ετήσια βάση και δίνεται σε εκείνον ο οποίος είχε μια σημαντική συνεισφορά στην ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας. Στις επιχειρήσεις, επίσης σε ετήσια βάση, βραβεύονται εκείνες οι οποίες παρουσιάζουν επιτυχή εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας συνοδευόμενη από εξαιρετικά αποτελέσματα. Το πρώτο βραβείο δόθηκε το 1952 στον Koyi Koyabashi.

Το βραβείο Deming έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της διοίκησης της ποιότητας στην Ιαπωνία, κυρίως γιατί βραβεύονται εξαιρετικά αποτελέσματα ποιότητας τα οποία επιτυγχάνονται με την δημιουργία νέων μεθόδων υποστήριξης της ποιότητας και όχι με την απλή εφαρμογή των υπαρχόντων και με την συμμόρφωση σε κάποια δοθέντα πρότυπα. Μερικά τέτοια καινοτόμα συστήματα αναφέρονται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί :

Εργαλεία Διοίκησης Ποιότητας	Επιχείρηση που δημιουργήθηκαν	Βραβείο Deming Χρονιά
Control Item Tables	Teijin	1961
QC Process Charts	Teijin	1961
Process Capability studios	Nippondenso	1961
Start-up management	Nippondenso	1961
Flag control system	Komatsu	1964
Circle-A strategy	Komatsu	1964
Cross-functional management	Toyota Motors	1965
Quality Assurance Systems	Hino Motors	1971
Quality Tables	Mitsubishi Heavy Industries	1973
Simultaneous Multilevel Design	Kubota Corp	1976
QC in the construction industry	Takenaka Corp	1979
QC for electricity companies	Kansai Electric Power	1984
Hierarchical Software Design	NEC Microcomputer systems	1987
Simultaneous Engineering	Jatoco	1992

Πίνακας 1: Βραβευθέντες επιχειρήσεις για την εισαγωγή καινοτόμων εργαλείων Διοίκησης Ποιότητας στην Ιαπωνία

Οι υποψήφιοι για το βραβείο επιχειρήσεις, δημιουργούν νέες προσεγγίσεις της διοίκησης ποιότητας οι οποίες ανταποκρίνονται στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον και συγχρόνως διεκδικούν την βράβευση τους. Συνήθως αυτές οι επιχειρήσεις μοιράζονται ένα αίσθημα μιας αξιολογής εμπειρίας και επιτυγχάνοντας επιχειρηματικά αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τον αρχικό σκοπό της διοίκησης μέσω της ποιοτικής βελτίωσης. Παρακολουθώντας την επιτυχία αυτών των επιχειρήσεων, άλλες εταιρείες εμπνέονται να ξεκινήσουν την δική τους αναζήτηση για την διοίκηση ποιότητας. Μαθαίνοντας από αυτούς που προηγούνταν, οι νέες υποψήφιοι επιχειρήσεις πείθονται ότι η διοίκηση ποιότητας αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την επιχειρηματική τους επιτυχία και ότι η διαδικασία υποψηφιότητας για το βραβείο αποτελεί μια εξαιρετική ευκαιρία για να μάθουν μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση ποιότητας έχει διαδοθεί σε πολλές επιχειρήσεις και με την πάροδο του χρόνου η μεθοδολογία της έχει αναπτυχθεί συμβάλλοντας στην βελτίωση των δραστηριοτήτων αυτών των επιχειρήσεων.

Αρχικά το βραβείο Deming προοριζόταν μόνο για βιομηχανίες της Ιαπωνίας, επειδή είχε σαν σκοπό την βελτίωση της οικονομίας και του επιπέδου της τεχνολογίας της Ιαπωνίας. Στην δεκαετία των '80, η κατάσταση της οικονομίας και το ποιοτικό επίπεδο αρκετών προϊόντων είχε βελτιωθεί σημαντικά και η χώρα απέκτησε αυτοπεποίθηση. Καθώς οι δραστηριότητες της Ιαπωνίας γίνονταν όλο και περισσότερο διεθνείς σε περισσότερους τομείς, η JUSE αποφάσισε ότι το βραβείο Deming θα πρέπει να είναι προσιτό και στον υπόλοιπο κόσμο. Έτσι το 1986 το Διεθνές βραβείο Deming ήταν προσιτό σε επιχειρήσεις και από άλλες χώρες. Το 1989 η Florida Power and Light Company έγραψε ιστορία καθώς ήταν η πρώτη μη Ιαπωνική επιχείρηση η οποία εξαιτίας των εξαιρετικών αποτελεσμάτων του προγράμματος ποιοτικού της ελέγχου, κέρδισε το Διεθνές βραβείο Deming.

Η Ιαπωνία χρειάστηκε πάνω από είκοσι χρόνια αναζήτησης μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων της για να έχει τα πρώτα αποτελέσματα στην δεκαετία του '70. Ξεκινώντας την προσπάθεια της με απλές αντιγραφές των υπαρχόντων ξένων προϊόντων κατόρθωσε να αναπτύξει δική της τεχνογνωσία έτσι ώστε σήμερα να θεωρείται πρωτοπόρα σε αρκετούς τομείς της βιομηχανίας. Με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και την επιμονή στην επίτευξη του στόχου όμως έχει καταφέρει σήμερα να θεωρούνται σε πολλούς τομείς τα προϊόντα της σαν συνώνυμα της ποιότητας. Και το πιο σημαντικό είναι ότι για να το πετύχει αυτό χρειάστηκε να

κινητοποιήσει όλο της τον λαό σε μια διαρκή προσπάθεια εμποτίζοντας την κουλτούρα της με την έννοια της ποιότητας και κάνοντας την αναπόσπαστο μέρος του τρόπου σκέψης και δράσης του λαού της Ιαπωνίας. Αυτή η επιτυχία στην κινητοποίηση του λαού της Ιαπωνίας επιτεύχθηκε χάρις στον κεντρικό σχεδιασμό της στρατηγικής που ακολουθήθηκε και στον κατοπινό συντονισμό των δραστηριοτήτων όλων των φορέων των εμπλεκόμενων στο θέμα της ποιότητας.

Σε έρευνα, πραγματοποιηθείσα σε χώρες της άπω ανατολής ανάμεσα σε επιχειρήσεις, η έννοια της ποιότητας είναι πρωταρχικής σημασίας για τους Ιάπωνες, με την τιμολόγηση να καταλαμβάνει την έκτη θέση ανάμεσα στους παράγοντες που θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Γεγονός που δείχνει την νοοτροπία και τον τρόπο αντίληψης των Ιαπωνικών επιχειρήσεων καθιστώντας την ποιότητα και την προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της μονόδρομο για την επιτυχία τους στις διεθνείς αγορές. Πιθανότατα αυτή η επικέντρωση γύρω από την ποιότητα σε όλους τους τομείς της Ιαπωνίας, να αποτελεί και το μεγαλύτερο κέρδος από την μακρόχρονη προσπάθεια τους.

2.2 Η.Π.Α.

Η ποιοτική επανάσταση της Ιαπωνίας επέφερε πολλά πλεονεκτήματα στους καταναλωτές των Η.Π.Α., σε βάρος όμως κάποιων άλλων τμημάτων της οικονομίας της :

- Οι παραγωγοί έχασαν μεγάλα μερίδια των αγορών.
- Μεγάλοι αριθμοί θέσεων εργασίας καταργήθηκαν ή εξήχθησαν.
- Το εθνικό εμπορικό ισοζύγιο επηρεάστηκε αρνητικά.

Οι πρώτες προσπάθειες αντίδρασης των Η.Π.Α. σε αυτή την επανάσταση της Ιαπωνίας επικεντρώθηκαν κυρίως γύρω από την παρεμπόδιση των εισαγωγών με απαγορευτικές διατάξεις, αυξημένα τέλη εισαγωγής εμπορευμάτων και άλλες εμπορικές κυρώσεις και με την προτροπή προς τους καταναλωτές να «αγοράζουν προϊόντα Η.Π.Α.». Αυτές οι προσπάθειες επέφεραν κάποια παροδική ανακούφιση, χωρίς όμως να επιφέρουν οποιαδήποτε βελτίωση στον τομέα της ποιοτικής ανταγωνιστικότητας των προϊόντων των Η.Π.Α.

Σε μια προσπάθεια να βελτιωθούν οι μέθοδοι της διαχείρισης της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων των Η.Π.Α., ο Πρόεδρος Ronald Reagan θεσμοθέτησε το βραβείο *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* υπογράφοντας στις 20 Αυγούστου 1987 τον αντίστοιχο νόμο που επικύρωσε το αμερικανικό κογκρέσο. Οι αρχικές προθέσεις και επιδιώξεις με την θεσμοθέτηση αυτού του εθνικού βραβείου, όπως περιγράφονται και στον ιδρυτικό του νόμο, ήταν :

- Να βοηθήσει και να παρακινήσει τις επιχειρήσεις της Αμερικής να βελτιώσουν την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητά τους, με σκοπό την αναγνώριση αυτής της προσπάθειας και με την σύγχρονη επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την αύξηση της κερδοφορίας τους.
- Να αναγνωρίσει δημοσίως τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων που επιτυγχάνουν βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν και αποτελούν συγχρόνως παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους.
- Την καθιέρωση οδηγιών και κριτηρίων που θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου

τομέα για να αυτοαξιολογούν τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών τους.

- Την παροχή εξειδικευμένης καθοδήγησης για εκείνες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να μάθουν και να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης με σκοπό την επίτευξη βελτίωσης στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών τους.

Το MBNQA είναι εθνικό βραβείο ποιότητας που απονέμεται ετήσια από τον Πρόεδρο των Η.Π.Α. σε εκείνες τις επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όχι μόνο στον τομέα της ποιότητας αλλά συνολικά σε όλους τους τομείς που σχετίζονται με την επιχείρηση. Αναγνωρίζοντας με αυτό τον τρόπο την άμεση σύνδεση μεταξύ της ποιότητας και της βελτίωσης των εταιρικών αποτελεσμάτων. Συγχρόνως το βραβείο χρησιμεύει στην αναγνώριση της σπουδαιότητας της έννοιας της ποιότητας στον σημερινό κόσμο.

Τα βραβεία που δίνονται είναι τρία και αφορούν τις επιχειρήσεις παραγωγής, παροχής υπηρεσιών και τέλος τις μικρές επιχειρήσεις. Από το 1999 έχουν προστεθεί άλλες δύο κατηγορίες που αφορούν τους τομείς της εκπαίδευσης και της παροχής υπηρεσιών υγείας, αναγνωρίζοντας με αυτό τον τρόπο την σπουδαιότητα τους στον σημερινό κόσμο.

Οι εταιρείες που θέλουν να πάρουν μέρος στην διαδικασία απονομής του βραβείου υποβάλλουν αίτηση και δέχονται έλεγχο από ανεξάρτητους εκτιμητές. Στην διαδικασία μπορούν να λάβουν μέρος όλες οι εταιρείες των οποίων η έδρα βρίσκεται στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Τα κριτήρια που εξετάζονται για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων καθώς και ο βαθμός βαρύτητας του καθενός δίνονται στην συνέχεια στο Σχεδιάγραμμα 1 και στο Πίνακα 2 :

Σχεδιάγραμμα των κριτηρίων του Malcolm Baldrige National Quality Award



Σχεδιάγραμμα 1 : Διασύνδεση των κριτηρίων του MBNQA

2003 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΒΑΘΜΟΙ	
1. ΗΓΕΣΙΑ	120
1.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	70
1.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	50
2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	85
2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	40
2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	45
3. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	85
3.1 ΕΠΙΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	40
3.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ	45
4. ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	90
4.1 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	45
4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	45
5. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	85
5.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	35
5.2 ΜΑΘΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΥΠΑΡΞΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	25
5.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	25
6. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	85
6.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΣ	50
6.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	35
7. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	450
7.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	75
7.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	75
7.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	75
7.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	75
7.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	75
7.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ	75
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	1000

Πίνακας 2 : Κριτήρια του MBNQA

Δημήτρης Μπαλτζής

Επιβλέπων καθηγητής : Κος Γ. Τσιότρας
 Ιανουάριος 2003

Ο σκοπός παράθεσης των κριτηρίων θα αναλυθεί στην συνέχεια σε συνδυασμό και με τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Κρίνεται όμως σκόπιμο να τονιστεί η ύπαρξη των επτά κατηγοριών κριτηρίων τα οποία παρέχουν την στρατηγική κατεύθυνση για όλη την επιχείρηση καθώς και την αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, υποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο ότι σε μια επιχείρηση η συνεισφορά όλων των συντελεστών είναι απαραίτητη για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της.

Το MBNQA διαχειρίζεται από το Εθνικό Ίδρυμα Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology – NIST), το οποίο υπάγεται στο Υπουργείο Εμπορίου των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Η διαχείριση του βραβείου γίνεται σε στενή συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα. Επίσης βοηθείται και από την Αμερικάνικη Ένωση για την Ποιότητα (American Society for Quality – ASQ). Η όλη διαδικασία διαχείρισης του βραβείου χρηματοδοτείται εν μέρει από την κυβέρνηση των Η.Π.Α. και συμπληρώνεται από την ύπαρξη τελών συμμετοχής στην διαδικασία βράβευσης, για εκείνες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να συμμετάσχουν στην διαδικασία βράβευσης. Τα τέλη που πληρώνουν οι εταιρείες που συμμετέχουν για να αξιολογηθούν μπορεί να θεωρηθούν ασήμαντα σε σχέση με τα «κέρδη» που αποκομίζουν. Αναφέροντας «κέρδη», εννοείται η αξιολόγηση που υφίστανται αυτές οι επιχειρήσεις από ανεξάρτητους και αναγνωρισμένους συμβούλους και την παράδοση στην συνέχεια αυτής της αναφοράς στις αξιολογούμενες επιχειρήσεις. Σε άρθρο του περιοδικού Journal for Quality and Participation έχει γραφεί χαρακτηριστικά ότι «η αναφορά αξιολόγησης του Baldrige είναι αναμφισβήτητα η καλύτερη παρεχόμενη συμβουλευτική υπηρεσία στην Αμερική».

Μια από τις υποχρεώσεις που έχουν οι εταιρείες που κερδίζουν το βραβείο είναι να μοιραστούν τις μεθόδους και γνώσεις που απέκτησαν ή δημιούργησαν στην διαχείριση της ποιότητας, με άλλες εταιρείες ώστε να αποτελέσουν πρότυπα και να δώσουν με αυτό τον τρόπο ουσιαστική βοήθεια στις επιχειρήσεις που θέλουν να πετύχουν ανάλογα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα είναι υποχρεωμένες για κάποιο χρονικό διάστημα να συμμετέχουν σε σεμινάρια με θέματα γύρω από την βελτίωση της ποιότητας, να προχωρούν στην ανακοίνωση των τεχνικών και μεθόδων που χρησιμοποίησαν ώστε να πετύχουν αυτά τα αποτελέσματα, καθώς και να απαντούν σε εκείνα τα Μαζικά Μέσα Ενημέρωσης που θέλουν να καλύψουν αυτή τους την επιτυχία. Με αυτό τον τρόπο επιχειρείται η διάδοση και η εφαρμογή της διαχείρισης της ποιότητας σε όσο το δυνατόν περισσότερες επιχειρήσεις.

Ένας άλλος τρόπος να προσελκύσουν εταιρείες στην έννοια της ποιότητας είναι η παρακολούθηση των διακυμάνσεων των μετοχών των βραβευθέντων επιχειρήσεων και η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα αντίστοιχα άλλων εταιρειών, εισηγμένων στο Χρηματιστήριο, χωρίς όμως να έχουν αποσπάσει το βραβείο. Για αυτό τον σκοπό έχει δημιουργηθεί το "Baldrige Index" στο οποίο παρακολουθείται η διακύμανση των μετοχών όλων των εταιρειών που έχουν βραβευθεί μεταξύ του 1991 και του 2000. Στην ετήσια απονομή του βραβείου ανακοινώνονται και τα αποτελέσματα μιας υποτιθέμενης απόδοσης μετοχών σε εταιρείες που αποτελούν το "Baldrige Index". Οι αποδόσεις αυτές είναι μέχρι τώρα υψηλότερες από αντίστοιχες σε εταιρείες μη βραβευθείσες. Οι ανακοινώσεις αυτές υπάρχουν στην ιστοσελίδα του βραβείου στο διαδίκτυο (www.quality.nist.gov).

Υπάρχουν όμως και άλλες μελέτες και έρευνες που έχουν γίνει (Βιβλιογραφία Νο 13 και 14), όπου φαίνεται η θετική αντίδραση της αγοράς προς τις επιχειρήσεις οι οποίες βραβεύονται για την αποδεδειγμένη βελτίωση της ποιότητας τόσο των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχουν όσο και της γενικότερης απόδοσης σύμφωνα τουλάχιστον με τα κριτήρια του MBNQA. Πέρα φυσικά από την αντίδραση της αγοράς οι ίδιες οι επιχειρήσεις είναι κερδισμένες, γιατί όπως φαίνεται και από την παράθεση των κριτηρίων, έχουν πετύχει βελτίωση τόσο των επιμέρους τμημάτων τους όσο και των οικονομικών τους αποτελεσμάτων ώστε να φθάσουν στο σημείο να μπορούν να είναι υποψήφιος για το βραβείο. Και αυτή η νέα στρατηγική κάτω υπό την οποία λειτουργούν πλέον, πιθανότατα είναι και το μεγαλύτερο κέρδος και όχι το ίδιο το βραβείο που μπορεί να πάρουν. Το γεγονός της απονομής από τον ίδιο τον Πρόεδρο των Ηνωμένων Πολιτειών του βραβείου, σε ετήσια τελετή της οποίας την εποπτεία έχει το Υπουργείο Εμπορίου των Η.Π.Α., καθώς και ότι είναι εθνικής εμβέλειας συμβάλει τα μέγιστα στην διατήρηση της αίγλης του βραβείου. Για οποιαδήποτε εταιρεία, πέρα από τα οφέλη της προσπάθειας για την απόκτηση του βραβείου, αυτό το γεγονός αποτελεί ίσως την καλύτερη διαφημιστική προβολή που θα μπορούσε να έχει και μάλιστα εθνικής εμβέλειας.

Το MBNQA είναι το πλέον προσβλημένο βραβείο και αυτό που άμεσα συγκρίνεται με τα αντίστοιχα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ιαπωνίας. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι είναι και το μοναδικό βραβείο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Κάθε πολιτεία έχει το δικό της βραβείο το οποίο απευθύνεται στα τοπικά ενδιαφέροντα. Τα κριτήρια, η συχνότητα απονομής, ποιοι δικαιούνται να λάβουν μέρος καθώς και τα

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε βραβείου ορίζονται συνήθως από τις τοπικές κυβερνήσεις. Φυσικά δεν έχουν την αίγλη του εθνικού βραβείου MBNQA, είναι όμως ισχυρό κίνητρο για μικρές και τοπικές επιχειρήσεις οι οποίες είτε δεν μπορούν είτε δεν θέλουν να διαγωνιστούν για το εθνικό βραβείο. Με αυτό τον τρόπο παρακάμπτεται ο φόβος που αντιμετωπίζουν πολλές εταιρείες οι οποίες θεωρούν ότι τα κριτήρια του MBNQA είναι πολύ δύσκολα για αυτές. Χαρακτηριστικά αναφέρονται στην συνέχεια κάποια πολιτειακά βραβεία :

- Alabama Quality Award : Alabama Productivity Center
- The Arizona Quality Awards : The Arizona Quality Alliance
- California Awards for Performance Excellence : California Council for Quality and Service
- Governor's Sterling Award : The Florida Sterling Council
- Empire State Advantage Award Program : Empire State Advantage Inc (New York)

Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα πολιτειακά βραβεία ποιότητας μπορούν να αναζητηθούν στο άρθρο "Annual Quality Awards Listing" by Corinne N. Johnson / Quality Progress, August 2001.

Εκτός όμως από τα πολιτειακά βραβεία υπάρχουν ακόμα τα βραβεία των βιομηχανιών αυτοκινήτων τα οποία απευθύνονται κυρίως σε προμηθευτές και σχετιζόμενες επιχειρήσεις με τις αυτοκινητοβιομηχανίες στις Η.Π.Α. Αναφέρονται τα κυριότερα :

- Daimler Chrysler Supplier Award : Daimler Chrysler
- Ford Motor Company World Excellence Awards : Ford Motor Company
- General Motors Supplier of the Year Awards : General Motors

Τέλος είναι χρήσιμο να αναφερθεί το Προεδρικό Πρόγραμμα Βραβείων Ποιότητας (Presidents Quality Award Program – PQA) το οποίο απευθύνεται σε ομοσπονδιακές οργανώσεις και επιβραβεύει την συνεχή βελτίωση με την εφαρμογή αρχών και μεθόδων διαχείρισης της ποιότητας. Δημιουργήθηκε το 1989, ένα χρόνο μετά το MBNQA, και διαχειρίζεται από το γραφείο που είναι υπεύθυνο για το

ανθρώπινο δυναμικό (Office of Personnel Management). Οι αποδέκτες του βραβείου διακρίνονται για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την σύγχρονη επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Η θέσπιση του βραβείου είχε τέσσερις σκοπούς :

- Την αναγνώριση εκείνων των κυβερνητικών ομοσπονδιακών οργανισμών που επιδεικνύουν βελτίωση της συνολικής τους απόδοσης
- Την προώθηση της γνώσης γύρω από τις καλύτερες τεχνικές, στρατηγικές και πρακτικές βελτίωσης της ποιότητας και επίτευξης αποτελεσμάτων, τόσο ανάμεσα στις κυβερνητικές ομοσπονδιακές οργανώσεις, όσο και με τις τοπικές και πολιτειακές κυβερνήσεις και τον ιδιωτικό τομέα
- Την παροχή μοντέλων που θα μπορούν να χρησιμοποιούν άλλοι οργανισμοί ώστε να ελέγξουν την συνολική τους απόδοση στην παροχή υπηρεσιών αξίας στους πελάτες
- Την παροχή μιας συστηματικής και πειθαρχημένης προσέγγισης με τελικό σκοπό την δημιουργία εργαλείων ώστε να υπάρχει συνεχή βελτίωση στον σχεδιασμό στρατηγικής, στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην απόδοση των οργανισμών.

Κάτω υπό την αιγίδα αυτού του προγράμματος απονέμονται δύο βραβεία :

- Το Προεδρικό Βραβείο Ποιότητας σε εκείνους τους οργανισμούς που επέδειξαν ώριμες προσεγγίσεις στην έννοια της ποιότητας, επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα και σταθερή βελτίωση επί μια σειρά ετών
- Το Βραβείο της Βελτίωσης της Ποιότητας σε εκείνους τους οργανισμούς που τώρα επιδεικνύουν μια θετική πρώτη προσέγγιση στην έννοια της Ποιότητας.

Εκτός από αυτά τα δύο κύρια βραβεία υπάρχουν και τρεις μνείες αναγνώρισης για θετικές προσεγγίσεις σε κάποιους από τους τομείς των κριτηρίων των βραβείων. Οι αποδέκτες των βραβείων χρησιμεύουν σαν υποδείγματα και μοιράζονται με τους

υπόλοιπους οργανισμούς τα συστήματα και τις προσεγγίσεις τους, ώστε να οδηγηθούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Τα κριτήρια αξιολόγησης αυτού του προγράμματος είναι στενά συνδεδεμένα με τα κριτήρια του MBNQA έχοντας εκείνες τις απαραίτητες τροποποιήσεις ώστε να αντανakλάται το κυβερνητικό και δημόσιο περιβάλλον των οργανισμών. Αυτή η στενή διασύνδεση των κριτηρίων επιτρέπει την στενή συνεργασία με το MBNQA και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα και θέτει τα ίδια υψηλά πρότυπα τόσο για τον ιδιωτικό τομέα όσο και για τον δημόσιο. Τα κριτήρια του PQA χρησιμοποιούνται από τους κυβερνητικούς οργανισμούς για την αυτοαξιολόγηση τους και την συνεχή βελτίωση τους. Αυτός ο αυτοέλεγχος βοηθάει τους οργανισμούς στην αναγνώριση των αδυναμιών και των δυνάμεων τους και θέτει προτεραιότητες στους τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Οι ίδιες υποχρεώσεις στο μίσμα της γνώσης που έχουν οι νικητές του βραβείου MBNQA υφίστανται και για τους οργανισμούς που διακρίνονται σε αυτό το κυβερνητικό πρόγραμμα.

Συμπερασματικά μπορεί να συνοψισθεί ότι η κυβερνητική πολιτική των Ηνωμένων Πολιτειών εκφράζεται μέσω της απονομής των βραβείων ποιότητας που αναφέρθηκαν και αφορά τόσο τον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα. Επιδιώκει δε την συνεργασία και το μίσμα της γνώσης και της εμπειρίας ανάμεσα τους. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι έχει δημιουργήσει ένα μοντέλο εξαιρετικής απόδοσης και λειτουργίας το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλες τις επιχειρήσεις ή οργανισμούς σαν οδηγός και τελικός στόχος της δικιάς τους εξατομικευμένης βελτίωσης. Αυτή η βελτίωση και η επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται μόνο μέσω της συνολικής προσπάθειας και βελτίωσης όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Τέλος, περιβάλλει αυτά τα προγράμματα με την αίγλη υψηλών κυβερνητικών προσώπων που συμμετέχουν στην διαδικασία απονομής των βραβείων.

2.3 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Θα εξεταστεί πρώτα η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) σαν σύνολο και κατόπιν θα γίνει αναφορά σε επιμέρους χώρες μέλη όπου διαπιστώνονται κάποιες ξεχωριστές πρακτικές ή κάποιες μελέτες που θα βοηθήσουν στην συνέχεια.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση η Directorate-General III, που αποτελεί τμήμα της ευρωπαϊκής επιτροπής, είναι υπεύθυνη για θέματα που σχετίζονται με την βιομηχανία. Κύριο μέλημα της είναι η προώθηση της ανταγωνιστικότητας των βιομηχανιών της ΕΕ με διάφορες παρεμβάσεις μια από τις οποίες είναι και η Ευρωπαϊκή Πολιτική Ποιότητας. Η τελευταία είναι βασισμένη σε αρχές διοίκησης της ποιότητας που τοποθετούν το άτομο στο κέντρο κάθε οργανισμού.

Μέσω της Directorate-General III (DG III), ο ρόλος της ευρωπαϊκής επιτροπής στην ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Ποιότητας είναι να δράσει σαν ο καταλύτης, πάντοτε σε στενή συνεργασία με τους άλλους οργανισμούς (ευρωπαϊκούς ή εθνικούς), ώστε να επιδιώκεται η συνεχή προώθηση και βελτίωση της έννοιας της ποιότητας στα πλαίσια της ΕΕ. Ο ρόλος αυτός ήταν φανερός στην δημιουργία το 1994 της Ευρωπαϊκής Πλατφόρμας για την Ποιότητα (European Quality Platform) η οποία είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM) και του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ποιότητα (European Organization for Quality-EOQ). Στην συνέχεια θα παρατεθεί αναλυτικά τι πρεσβεύουν αυτοί οι οργανισμοί. Επίσης έχει υπάρξει ξεχωριστό ενδιαφέρον για τις μικρές και μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις (SMEs) με πρωτοβουλίες όπως οι ακόλουθες :

- Ενισχύοντας τους δεσμούς και την συνεργασία μεταξύ των SMEs και μεγαλύτερων επιχειρήσεων και βοηθώντας στην ανάπτυξη σχέσεων κερδίω-κερδίω (win-win relationships) μεταξύ τους.
- Εισάγοντας σε 800 SMEs τεχνικές και μεθόδους ανάπτυξης της ποιότητας και βοηθώντας στον σχεδιασμό στρατηγικών ποιότητας σε αυτές τις επιχειρήσεις.

Οι κύριες προωθητικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την Ευρωπαϊκή Πολιτική Ποιότητας, και θα εξεταστούν αναλυτικά στην συνέχεια, είναι οι ακόλουθες :

- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το οποίο αναγνωρίζει μοντέλα επιχειρήσεων και προωθεί τον αυτοέλεγχο με βάση τα κριτήρια που θέτει.
- Την Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Ποιότητας που εστιάζει στην προώθηση της αφύπνισης των καταναλωτών και στην προώθηση της σημασίας και των πλεονεκτημάτων της ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα στο σύνολο της οικονομίας της Ευρώπης.
- Σειρά αναφορών με θέμα την ποιότητα από την DG III, με σκοπό την διάδοση αποτελεσμάτων ερευνών και μελετών με θέμα την διοίκηση ποιότητας.
- Επιχορηγούμενες από την επιτροπή μελέτες, και συγκεκριμένα εξειδικευμένη πληροφόρηση από την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ποιότητας σε 35 επιχειρήσεις, όλων των μεγεθών και αντικειμένων, διασπαρμένες σε όλη την Ευρώπη.

Μια άλλη πρωτοβουλία της ευρωπαϊκής επιτροπής είναι η δημιουργία ενός Πανευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης των Καταναλωτών (European Customer Satisfaction Index-ECSI). Αποτέλεσμα μιας μελέτης του 1996 που πραγματοποιήθηκε από το Κίνημα για την Ποιότητα στην Γαλλία (Mouvement Francais pour la Qualite-MFQ) σε συνεργασία με την EOQ και την Σχολή Οικονομικών της Στοκχόλμης, θεωρήθηκε ότι μπορεί να πάρει μια πραγματοποιήσιμη μορφή αποτελούμενη από τους επιμέρους εθνικούς δείκτες ικανοποίησης των καταναλωτών, αρκεί να βασίζονται στο ίδιο μοντέλο. Ένας τέτοιος δείκτης θα προσέφερε το πλεονέκτημα της δυνατότητας της σύγκρισης τόσο σε εθνικό όσο και σε εταιρικό επίπεδο.

Οι πρώτες προσπάθειες προς την ποιότητα στην Ευρώπη ξεκίνησαν με την σειρά διασφάλισης της ποιότητας ISO 9000. Η σειρά αυτή των προτύπων αποτελούμενη αρχικά από τα ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004 παρουσιάστηκε το 1987, αναθεωρήθηκε το 1994 και κατέληξε στην σημερινή της μορφή με την αναθεώρηση του 2000 καταλήγοντας σε ένα πρότυπο, το ISO 9001 : 2000. Η

διαχείριση αυτής της σειράς πραγματοποιείται από τον Διεθνή Οργανισμό Προτυποποίησης (International Organization of Standardization-ISO). Η σειρά ISO 9001 βασίζεται στο αξίωμα ότι ελάχιστα και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός συστήματος διοίκησης με στόχο την ποιότητα θα μπορούσαν να προτυποποιηθούν. Ο κύριος σκοπός αυτών των προτύπων είναι να παρέχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας που θα αντανakλά τις μεθόδους και πρακτικές των επιχειρήσεων στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών και θα συμμορφώνονται με συγκεκριμένες προδιαγραφές με τελικό στόχο την προώθηση του εμπορίου και των συναλλαγών. Από την ημέρα της παρουσίασης τους είχαν εξαιρετική αποδοχή. Υιοθετήθηκαν από την ευρωπαϊκή επιτροπή με την προτροπή, οποιοσδήποτε συναλλάσσεται με την Ευρωπαϊκή Ένωση να έχει πιστοποιηθεί με την σειρά προτύπων ISO 9000. Ακολούθησε η Ευρωπαϊκή Ένωση Ελεύθερου Εμπορίου (European Free Trade Association-EFTA), κράτη μέλη της ΕΕ και αργότερα και άλλα κράτη, συμπεριλαμβανομένων των Η.Π.Α., της Ιαπωνίας και της Κίνας. Το 1995 όμως η ευρωπαϊκή πολιτική για την ποιότητα, που αναπτύχθηκε από την ευρωπαϊκή επιτροπή DG III, σηματοδοτούσε μια αλλαγή, προσπαθώντας να μετατοπίσει το ενδιαφέρον από την συμμόρφωση στα πρότυπα της σειράς ISO, στην διοίκηση ποιότητας στηριγμένη στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τονίζοντας την ανάγκη για συνεχή βελτίωση. Μια σημαντική συνεισφορά προς αυτή την κατεύθυνση ήταν το μοντέλο αυτό-αξιολόγησης συνοδευόμενο από λεπτομερείς οδηγίες, που είχε αναπτυχθεί για να βοηθήσει στην αξιολόγηση των υποψηφίων για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Παρόλη όμως αυτή την μετατόπιση του ενδιαφέροντος στο πιο σύνθετο και δύσκολο μοντέλο του ευρωπαϊκού βραβείου η σειρά προτύπων ISO συνεχίζει να έχει μεγάλη διάδοση σημειώνοντας ρεκόρ πιστοποιήσεων μέσα στο 2001. Συγκεκριμένα μέσα στο 2001 δόθηκαν συνολικά 510.616 πιστοποιητικά παρουσιάζοντας μια αύξηση της τάξεως του 24,96% σε σχέση με το 2000. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ισπανία ανάμεσα σε 288 επιχειρήσεις που πιστοποιήθηκαν με κάποιο από τα πρότυπα της σειράς 9000, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα ευεργετήθηκαν από την όλη διαδικασία (Άρθρο Βιβλιογραφίας Νο 24). Τα πλεονεκτήματα που απέκτησαν με την εφαρμογή και πιστοποίηση ενός προτύπου της σειράς 9000 είναι τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά όπως αναφέρεται στην έρευνα. Τα εσωτερικά αναφέρονται στην βελτίωση της οργάνωσης, της μείωσης του

κόστους λόγω μείωσης των ελαττωματικών και στην καλύτερη επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Τα εξωτερικά πλεονεκτήματα έχουν να κάνουν με την βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης, την μείωση των παραπόνων από τους πελάτες καθώς και με αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατείχαν. Ανάλογα αποτελέσματα σημειώθηκαν σε ανάλογη έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε 1220 επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου (Άρθρο Βιβλιογραφίας Νο 23). Και εδώ διαπιστώθηκε ότι μεγάλο ποσοστό των εταιρειών δήλωσαν ότι επωφελήθηκαν από την εφαρμογή και πιστοποίηση κάποιου πρότυπου της σειράς 9000 και ότι συνεπεία αυτών των θετικών αποτελεσμάτων (ανάλογων αυτών που ήδη αναφέρθηκαν για τις Ισπανικές εταιρείες) συνιστούσαν την υιοθέτηση τους και από άλλες επιχειρήσεις. Μια τρίτη έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί, μελέτησε την συμπεριφορά των μετοχών εταιρειών πιστοποιημένων με τα πρότυπα της σειράς 9000 στο Ισπανικό χρηματιστήριο (Άρθρο Βιβλιογραφίας Νο 28). Η περίοδος εξέτασης των διακυμάνσεων των τιμών των μετοχών ήταν από το 1993 μέχρι το 1999. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αγορά αντιδρά θετικά στην κοινοποίηση της προόδου μιας επιχείρησης στον τομέα της ποιότητας. Οι καταναλωτές αντιδρούν θετικά στην πληροφόρηση της προσφοράς ποιοτικών προϊόντων και η αγορά κεφαλαίου το λαμβάνει αυτό υπόψιν της. Αν λοιπόν θεωρηθεί ότι το πρώτο καθήκον των στελεχών μιας επιχείρησης είναι η αύξηση της χρηματιστηριακής της αξίας, τότε θα έπρεπε να στραφούν οι προσπάθειες τους στην βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Όταν μια επιχείρηση έχει ένα πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας, οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να αξιολογήσουν την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της πριν τα αγοράσουν, που σημαίνει ότι η επιχείρηση αποκτά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αυτό τον τρόπο. Οι εταιρείες δεν θα πρέπει απλώς να προσφέρουν ποιότητα αλλά συγχρόνως και να την κοινοποιούν, και η πιστοποίηση των συστημάτων ποιότητας που διαθέτουν μαζί με την επακόλουθη δημοσιοποίηση εξυπηρετούν άριστα αυτό τον στόχο. Και όπως αναφέρθηκε ήδη πιο πάνω τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας της σειράς ISO 9000 αποτελούν ένα μικρό τμήμα των μοντέλων που οδηγούν στα βραβεία ποιότητας. Θα μπορούσε λοιπόν να θεωρηθεί η σειρά των προτύπων ISO 9000 σαν προπομπός του μοντέλου διοίκησης με στόχο την ποιότητα που εκφράζεται σήμερα από το Ευρωπαϊκό Βραβείο, χωρίς να παραγνωριστεί ο σημαντικός ρόλος που συνεχίζει να παίζει και σήμερα ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ποιότητα (ΕΟQ) είναι μια αυτόνομη, μη κερδοσκοπική οργάνωση, αποτελούμενη από τους εθνικούς φορείς ποιότητας. Ιδρύθηκε το 1956 και η έδρα της είναι στην Βέρνη της Ελβετίας. Έχει στην σύνθεση της σαν πλήρη μέλη, φορείς από 31 Ευρωπαϊκές χώρες καθώς και άτομα, επιχειρήσεις και οργανισμούς από όλο τον κόσμο. Μέσω των εθνικών φορέων ποιότητας έχει πρόσβαση σε πάνω από 100.000 άτομα και σε 20.000 επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη. Από την Ελλάδα μέλος σαν εθνικός φορέας είναι ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης).

Η βασική αποστολή της ΕΟQ είναι να δώσει την δυνατότητα ανταλλαγής πληροφοριών, γνώσης και εμπειρίας από την εφαρμογή μεθόδων και τεχνικών που άπτονται της ποιότητας. Σκοπός της είναι η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών Οικονομικών Συστημάτων με ιδιαίτερη έμφαση στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SMEs). Η ΕΟQ προωθεί την ανάπτυξη της ποιότητας στον δημόσιο τομέα και στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης. Επίσης δίνει την πλήρη υποστήριξη της στους εθνικούς φορείς ποιότητας που είναι μέλη της. Οι κύριες δραστηριότητες της συνοψίζονται στα ακόλουθα :

- Διοργανώνει ετήσια συνέδρια, σεμινάρια και φόρουμ βοηθώντας την ανάπτυξη νέων ιδεών, τεχνικών και μεθόδων.
- Αναπτύσσει το σχήμα αρμονίας της ΕΟQ (EOQ Harmonized Scheme) για την καταγραφή και πιστοποίηση των ατόμων που ασχολούνται με την ποιότητα.
- Διανέμει το European Quality, το περιοδικό για την διαχείριση της ποιότητας στην Ευρώπη.
- Συντονίζει τα πιλοτικά προγράμματα για τον δείκτη μέτρησης της ικανοποίησης των καταναλωτών (ECSI).
- Συμμετέχει και συνεισφέρει σε έργα σε ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Συνεργάζεται στενά με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω της Ευρωπαϊκής Πλατφόρμας για την Ποιότητα.
- Διατηρεί στενές σχέσεις με άλλους οργανισμούς εκτός Ευρώπης οι οποίοι ασχολούνται με την ποιότητα.

Η ΕΟQ δημιουργήθηκε από την ανάγκη μιας συνολικής αντίληψης της επιχειρηματικής αριστείας σε μια ενοποιημένη Ευρώπη και μαζί με το EFQM σκοπεύουν να κάνουν την Ευρώπη ηγετική δύναμη στην παγκόσμια αγορά μέσω της ποιότητας.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) ιδρύθηκε το 1988 από 14 ηγετικές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (Bosch, BT, Ciba – Geigy, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Volkswagen, κ.α.) με σκοπό να προωθήσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν απαραίτητο στοιχείο για την μακροπρόθεσμη επιτυχία. Αυτή την στιγμή μέλη του EFQM είναι πάνω από 650 οργανισμοί, μεταξύ των οποίων και πολλοί εθνικοί φορείς ποιότητας. Το EFQM έχει δεσμευθεί για την προώθηση και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων μέσω ποιοτικών πρωτοβουλιών. Συγκεκριμένα δρα συμβουλευτικά στις επιχειρήσεις σε θέματα διοίκησης ποιότητας συμβάλλοντας στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Με την επέκταση της έννοιας της ποιότητας ώστε να περιλαμβάνει όλους τους μετόχους μιας εταιρείας καθώς και το κοινωνικό περιβάλλον συγχρόνως, ο εκπαιδευτικός ρόλος του EFQM έχει αυξηθεί. Για να πετύχει προς αυτή την κατεύθυνση το EFQM, ακολουθεί τα εξής τρία βήματα :

- Αναγνωρίζει δημοσίως και επιβραβεύει την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε επιχειρήσεις με έδρα την Ευρώπη.
- Ενθαρρύνει άλλες επιχειρήσεις να ακολουθήσουν το παράδειγμα των βραβευθέντων εταιρειών μέσω της δημιουργίας δικτύων για την διάδοση της πληροφόρησης.
- Μέσω της δικτύωσης, εκπαιδευτικών εκδηλώσεων και την πλατιά διάδοση της πληροφόρησης προκαλεί την επαγρύπνηση ανάμεσα στην κοινωνία και τον επιχειρηματικό κόσμο, για την συνεχώς αυξανόμενη σημασία της ποιότητας στα ευρωπαϊκά πρότυπα ζωής και ανταγωνιστικότητας.

Τέλος, μέσω της προώθησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award-EQA), έχει δημιουργήσει νέους ποιοτικούς στόχους για όλες τις επιχειρήσεις. Το ευρωπαϊκό βραβείο θα εξεταστεί στην συνέχεια. Προς το παρόν αναφέρεται και η Ευρωπαϊκή Πλατφόρμα για την Ποιότητα, η οποία αποτελεί μια

συνεργασία μεταξύ του EFQM και της EOQ κατόπιν προτροπής της ευρωπαϊκής επιτροπής. Δημιουργήθηκε το 1994 και πρόκειται για μια άτυπη οργάνωση, η οποία έχει σκοπό να εξερευνήσει τα συνεργειακά αποτελέσματα της συνεργασίας των ατομικών ικανοτήτων των δύο προαναφερθέντων οργανώσεων. Η Ευρωπαϊκή Πλατφόρμα για την Ποιότητα βοήθησε στην προβολή της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας Ποιότητας και συνέβαλε στην επέκταση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SMEs). Η κύρια αποστολή της Ευρωπαϊκής Πλατφόρμας για την Ποιότητα είναι :

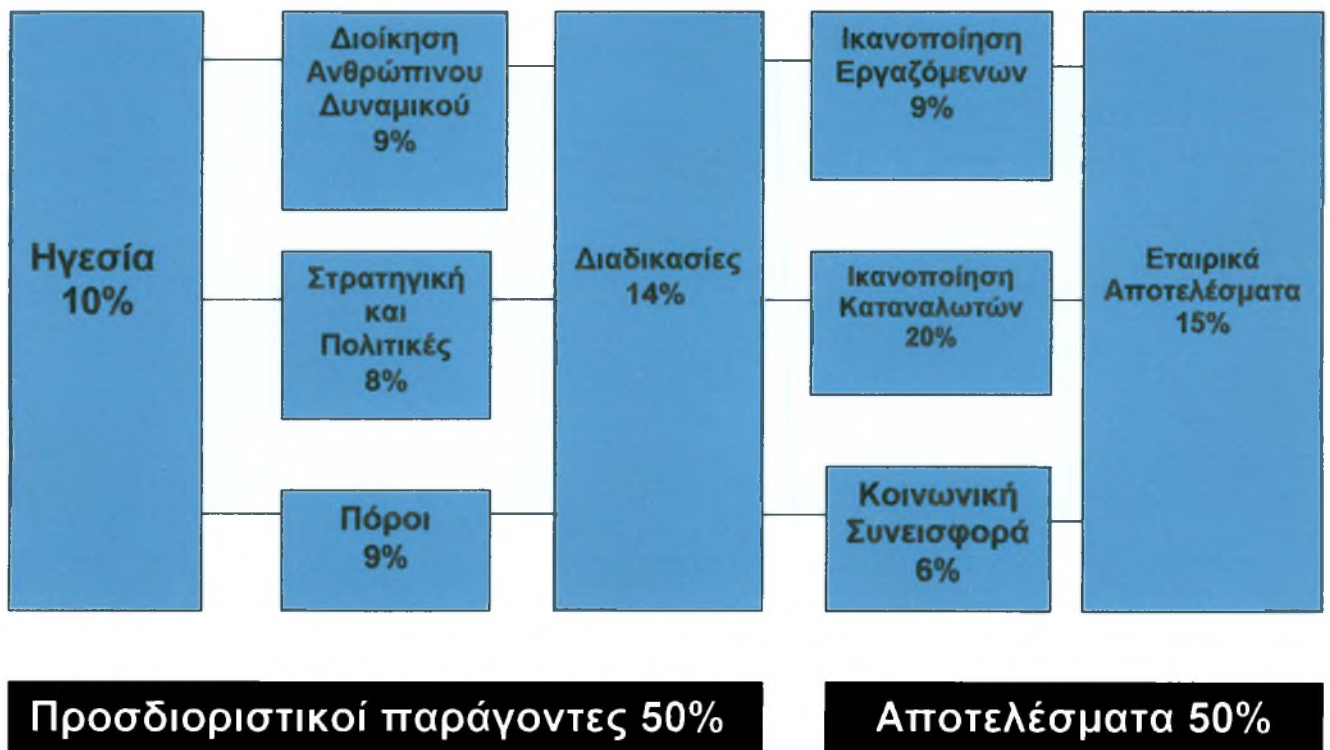
- Να διατηρεί ένα άριστο επικοινωνιακό δίκτυο μεταξύ των μελών της EOQ και του EFQM.
- Να προωθεί επαφές και διασυνδέσεις με άλλους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον χώρο της ποιότητας.

Μια από τις δραστηριότητες της Ευρωπαϊκής Πλατφόρμας για την Ποιότητα είναι η οργάνωση της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας Ποιότητας (European Quality Week). Σκοπός της εβδομάδας ποιότητας είναι, μέσω προωθητικών δραστηριοτήτων, η επαγρύπνηση των καταναλωτών και η ανάδειξη της σημασίας και των πλεονεκτημάτων της έννοιας της ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα σε όλη την Ευρώπη. Η εβδομάδα ποιότητας πραγματοποιείται κάθε δεύτερη εβδομάδα του Νοεμβρίου. Σε μερικές χώρες όπως η Γαλλία και η Πορτογαλία οι συνολικές δραστηριότητες της εβδομάδας ποιότητας επεκτείνονται μέχρι και σε ένα μήνα. Η Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Ποιότητας χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και διοργανώνεται από την Ευρωπαϊκή Πλατφόρμα για την Ποιότητα. Μια από τις κύριες δραστηριότητες της εβδομάδας ποιότητας είναι η προώθηση της τρέχουσας πολιτικής της ευρωπαϊκής επιτροπής καθώς και δραστηριοτήτων που άπτονται της ποιότητας. Η πρόσθετη αξία της εβδομάδας ποιότητας είναι ότι επιτρέπει σε μια σειρά δραστηριότητες με το ίδιο θέμα, να προβάλλονται και να πραγματοποιούνται συγχρόνως σε όλες τις χώρες που συμμετέχουν στον θεσμό. Το 1995 το θέμα της εβδομάδας ποιότητας ήταν : «Ποιότητα στην Ευρώπη : ο δρόμος προς την αριστεία». Συμμετείχαν 14 κράτη-μέλη και επιπλέον άλλες 13 ευρωπαϊκές χώρες. Το 1996 το θέμα ήταν : «Ποιότητα στην Ευρώπη : κερδίζοντας μαζί», και συμμετείχαν πάνω από 30 χώρες της Ευρώπης. Το 2002 το θέμα που προωθήθηκε ήταν : «Ποιότητα στην Ευρώπη : Οδηγώντας τις αλλαγές».

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA) είναι ο κύριος τρόπος αναγνώρισης της απόδοσης και των επιτευγμάτων σε θέματα διοικητικών μεθόδων σχετιζόμενες με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την Επιχειρηματική Αριστεία. Θεσπίστηκε το 1991 από την EFQM κατόπιν προτροπής από την ευρωπαϊκή επιτροπή και υποστηρίζεται από την ΕΟQ. Το πρώτο βραβείο δόθηκε το 1992 (στην Rank Xerox Ltd). Υπάρχουν ειδικές κατηγορίες του βραβείου τόσο για τις μεγάλες επιχειρήσεις όσο και για τις μικρομεσαίες καθώς και για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα.

Το EQA χρησιμοποιεί το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, το οποίο εκπονήθηκε από την EFQM, για να αξιολογήσει την απόδοση και τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων και οργανισμών. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από 9 κριτήρια, χωρισμένα σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία εξετάζει κυρίως την οργάνωση και τις διοικητικές μεθόδους των επιχειρήσεων ενώ η δεύτερη κατηγορία αξιολογεί τα αποτελέσματα τόσο σε οικονομικό επίπεδο όσο και στην μέτρηση της ικανοποίησης των καταναλωτών αλλά και των εργαζόμενων στην ίδια την επιχείρηση. Ουσιαστικά δηλαδή εξετάζει την γενεσιουργό αιτία (που είναι τα στοιχεία οργάνωσης της επιχείρησης) που προκαλούν τα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Τα κριτήρια που εξετάζονται καθώς και ο βαθμός βαρύτητας του καθενός στην τελική αξιολόγηση φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα 2 και στον Πίνακα 3 που ακολουθούν :

Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας



Σχεδιάγραμμα 2 : Διασυνδέσεις των κριτηρίων του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας

Κριτήρια	Ποσοστό Συμμετοχής
Ηγεσία	100
Εμφανής εμπλοκή στην ηγεσία της διαχείρισης της ποιότητας	
Επιμονή στην κουλτούρα της ολικής ποιότητας	
Αναγνώριση και εκτίμηση των προσπαθειών και των επιτυχιών ατόμων και ομάδων	
Υποστήριξη της ολικής ποιότητας με την παροχή των απαραίτητων πόρων	
Εμπλοκή με τους πελάτες και τους καταναλωτές	
Ενεργητική προώθηση της διοίκησης ποιότητας εκτός της επιχείρησης	
Στρατηγική και πολιτικές	80
Πως βασίζονται η Στρατηγική και οι πολιτικές στην έννοια της ολικής ποιότητας	
Πως η Στρατηγική και οι πολιτικές ορίζονται χρησιμοποιώντας σχετική πληροφόρηση	
Πως η Στρατηγική και οι πολιτικές αποτελούν την βάση των επιχειρηματικών σχεδίων	
Πως επικοινωνούν η Στρατηγική και οι πολιτικές	
Πως η Στρατηγική και οι πολιτικές αναθεωρούνται και βελτιώνονται σε τακτική βάση	
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	90
Πως επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού	
Πως η επιχείρηση διατηρεί και αναπτύσσει τις κύριες ικανότητες (core skills) μέσω της πρόσληψης, της εκπαίδευσης και την εξέλιξη των σταδιοδρομιών των ανθρώπων της	
Πως οι επιχειρηματικοί στόχοι απόδοσης συμφωνούνται και αναθεωρούνται σε συνεχή βάση με το προσωπικό.	
Πως η επιχείρηση προωθεί την εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην έννοια της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης	
Πόροι	90
Οικονομικοί πόροι	
Πόροι πληροφοριών	

Πόροι Α΄Υλών	
Εφαρμογή Τεχνολογίας	
Διαδικασίες	140
Πως αναγνωρίζονται οι κύριες διαδικασίες	
Πως η επιχείρηση συστηματικά διαχειρίζεται τις κύριες και τις υποστηρικτικές διαδικασίες	
Πως χρησιμοποιούνται οι παράμετροι απόδοσης των διαδικασιών για την επιθεώρηση των κύριων διαδικασιών και την θέσπιση στόχων βελτίωσης	
Πως η επιχείρηση προκαλεί την εκδήλωση καινοτομιών και δημιουργικότητας στην βελτίωση των διαδικασιών	
Πως η επιχείρηση εφαρμόζει αλλαγές διαδικασιών και αξιολογεί τα πλεονεκτήματά τους	
Ικανοποίηση πελατών	200
Ικανοποίηση εργαζόμενων	90
Κοινωνική συνεισφορά	90
Επιχειρηματικά αποτελέσματα	150
Σύνολο	1000

Πίνακας 3 : Κριτήρια Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας

Όπως φαίνεται και από το Σχεδιάγραμμα 2, η βαρύτητα των δύο κύριων κατηγοριών είναι εξίσου σημαντική. Επίσης σε σύγκριση με τα κριτήρια του MBNQA που αναφέρθηκαν πιο πάνω, παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές και ότι τα δύο βραβεία προσπαθούν να μοντελοποιήσουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναγνωρίζοντας και παραθέτοντας τα συστατικά της μέρη. Και τα δύο βραβεία προσπαθούν να αναγνωρίσουν εκείνες τις διαδικασίες που επηρεάζουν την ολική ποιότητα και στην συνέχεια να τις συνδέσουν μεταξύ τους καθώς και με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και είναι συνέπεια αυτών των διαδικασιών. Υπάρχει μια ουσιώδης διαφορά μεταξύ των βραβείων και της σειράς προτύπων κατά ISO 9000 που αναφέρθηκαν πρωτότερα. Τα κριτήρια των βραβείων επεκτείνονται σε έννοιες πέρα εκείνων που περιλαμβάνονται στην σειρά ISO, όπως η έννοια της ηγεσίας και τα αποτελέσματα (οικονομικά και άλλα). Εδώ να προστεθεί ότι στην τελευταία αναθεώρηση της σειράς 9000 που είχε σαν κατάληξη ένα πρότυπο, το 9001 : 2000, υπάρχει πρόβλεψη για την ανάγκη συνεχούς βελτίωσης και της μέτρησης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης στο επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών της. Πλην όμως, δεν είναι τόσο σαφής αυτή η απαίτηση όσο παρουσιάζεται στα βραβεία ποιότητας, και λόγω της μικρής εφαρμογής αυτού του πρότυπου, επειδή είναι πολύ πρόσφατο, δεν υπάρχουν ακόμα έρευνες για να δείξουν τις διαφοροποιήσεις που επέφερε σε σχέση με τα παλιά πρότυπα στις διαδικασίες των επιχειρήσεων. Αυτό το θέμα θα μπορούσε να αποτελέσει το αντικείμενο μιας άλλης έρευνας μελλοντικά. Επί του παρόντος, η σειρά των προτύπων ISO αποτελεί έναν ελάχιστο κοινό παρανομαστή για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για την ποιότητα. Έτσι θα ήταν εξαιρετικά απίθανο μια επιχείρηση να μπορέσει να κερδίσει κάποιο από τα βραβεία αν πρώτα δεν έχει ικανοποιήσει όλες τις απαιτήσεις της σειράς 9000.

Τα βραβεία ποιότητας έχουν κινήσει το ενδιαφέρον ανωτάτων στελεχών πολλών επιχειρήσεων. Το βραβείο MBNQA έχει επηρεάσει περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο βραβείο την συμπεριφορά των αμερικάνικων επιχειρήσεων και το να θέσουν υποψηφιότητα για να κερδίσουν το βραβείο έχει γίνει έμμονη ιδέα για πολλές επιχειρήσεις των Η.Π.Α. Κερδίζοντας το βραβείο βελτιώνουν την εικόνα της εταιρείας και κερδίζουν δημοσιότητα από την όλη διαδικασία. Τα ίδια ισχύουν και για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις από τότε που θεσπίστηκε το Ευρωπαϊκό Βραβείο. Καθώς τα βραβεία έχουν γίνει συνώνυμα της ποιοτικής αριστείας, πολλοί

καταναλωτές κρίνουν τις επιχειρήσεις και μόνο από την προσπάθεια να είναι υποψήφιος. Εκτός όμως από την δημοσιότητα και την βελτίωση της προβαλλόμενης εικόνας μιας επιχείρησης, υπάρχουν και άλλα κέρδη από την προσπάθεια να κερδίσουν το βραβείο, όπως :

- Αναγνώριση ότι μια επιχείρηση ευεργετείται από τον αυτό-έλεγχο που πραγματοποιεί προετοιμαζόμενη για να είναι υποψήφια καθώς και από τον εξονυχιστικό έλεγχο που υφίσταται στην συνέχεια.
- Την συνειδητοποίηση ότι η βελτίωση της ποιότητας είναι μια μακροχρόνια προσπάθεια και απαιτεί τις προσπάθειες και την συνεισφορά όλων των εργαζόμενων στην επιχείρηση. Το βραβείο έρχεται σαν αναγνώριση αυτής της προσπάθειας και βοηθάει στην ανύψωση του ηθικού.
- Την επίγνωση ότι μέσω των συνεχών αυτό-ελέγχων η επιχείρηση γνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, αποκτώντας έτσι την δυνατότητα να εξαφανίσει ή να περιορίσει τις τελευταίες.

Το μεγαλύτερο όμως επίτευγμα των βραβείων ποιότητας ήταν η αύξηση του ενδιαφέροντος τόσο των εμπλεκόμενων στον χώρο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών σε θέματα σχετικά με την ποιότητα. Ένα επιπλέον κέρδος για τις επιχειρήσεις ήταν η ανταλλαγή εμπειριών και πληροφοριών και η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ τους. Για παράδειγμα η Xerox, σαν βραβευθείσα με το MBNQA, έχει κάνει πάνω από 2.500 παρουσιάσεις σε περισσότερους από 250.000 πελάτες της. Αυτό είναι καλό για τους πελάτες της, είναι όμως εξίσου θετικό και για την Xerox, μιας και της δίνεται η δυνατότητα να ακούσει και να μάθει από τους πελάτες της. Τέλος, αναφέρεται ότι στον θεσμό του ευρωπαϊκού βραβείου έχουν διακριθεί και επιχειρήσεις από την Ελλάδα. Συγκεκριμένα το 1999 η ΕΛΑΪΣ Α.Ε. στην κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων, και το 2001 η Siemens Τηλε Βιομηχανική Θεσσαλονίκης και η Maxi Coco – Mat στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Πέρα όμως από το EQA που όπως ήδη αναφέρθηκε απευθύνεται σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, τα περισσότερα κράτη-μέλη της ΕΕ ανέπτυξαν και διαθέτουν εθνικά βραβεία ποιότητας τα οποία χρησιμοποιούν σαν κινητήριο μοχλό για την διάδοση, ανάπτυξη και υποστήριξη της έννοιας της ποιότητας μέσα στα σύνορα των χωρών τους. Προχωρώντας στην παράθεση των διαφόρων εθνικών βραβείων ποιότητας, τονίζεται ότι αρκετά κράτη-μέλη είχαν ακολουθήσει διάφορες

πολιτικές προώθησης της ποιότητας σε εθνικό επίπεδο πριν φθάσουν στην θέσπιση κάποιου βραβείου ποιότητας. Το 1983 στο Ηνωμένο Βασίλειο εφαρμόστηκε μια εθνική πολιτική προώθησης της ποιότητας. Τα κυριότερα κίνητρα και οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν από την τότε κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου ήταν τα ακόλουθα :

- Προσφορά δωρεάν συμβουλευτικών υπηρεσιών για την εισαγωγή συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας σε επιχειρήσεις μέχρι 1.000 εργαζόμενους.
- Κάλυψη 25% του κόστους εφαρμογής των συμβουλευτικών οδηγιών σε επιχειρήσεις μέχρι 500 εργαζόμενους.
- Καθιέρωση μιας σειράς έργων επίδειξης όπου φαίνεται χαρακτηριστικά η ωφέλεια από την χρήση εξοπλισμού μετρολογίας και της εφαρμογής μεθόδων διοίκησης ποιότητας σε επιχειρήσεις βιομηχανικής παραγωγής.
- Υποστηρίζοντας την καινοτομία, παρέχοντας οικονομική βοήθεια στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Παρέχοντας οικονομική βοήθεια για την έρευνα με στόχο την βελτίωση των προτύπων του Βρετανικού Ινστιτούτου Μετρολογίας.
- Κάλυψη μέχρι 50% του κόστους για την εφαρμογή νέων συστημάτων ποιότητας ή την επέκταση των ήδη υπαρχόντων.

Περισσότερες δραστηριότητες από διάφορα κράτη αναφέρονται στο Παράρτημα 1. Παρατίθενται στην συνέχεια συνοπτικά τα εθνικά βραβεία διαφόρων ευρωπαϊκών κρατών στον Πίνακα 4 :

Χώρα	Βραβείο Ποιότητας	Έτος Θέσπισης	Συχνότητα Βράβευσης	Πρότυπο Μοντέλο	Απονομή
Αυστρία	Austrian Quality Award	1996	Ετήσια	EQA	Υπουργός Οικονομικών
Βέλγιο	Belgian Quality Award	1990	Ανά δύο Έτη	EQA	Πρωθυπουργός
Τσεχία	Czech Quality Award	1995	Ετήσια	EQA	Αντιπρόεδρος Κυβέρνησης
Δανία	Den Danske Kvalitats Pris	1993	Ετήσια	EQA	Υπουργός Βιομηχανίας
Φινλανδία	Finnish Quality Award	1990	Ετήσια	MBNQA	Πρόεδρος Φινλανδίας
Γαλλία	Prix Francais de la Qualite	1992	Ετήσια	Γαλλικό Μοντέλο	Υπουργός Βιομηχανίας
Γερμανία	Ludwig Erhard Preis	1997	Ετήσια	EQA	Πρόεδρος Επιχειρήσεων Με ηγετική θέση
Ιρλανδία	Irish Business Excellence Award	1998	Ετήσια	EQA	Επιχειρηματικοί Ηγέτες ή καλεσμένοι πολιτικοί ηγέτες

Πίνακας 4 : Εθνικά Βραβεία Ποιότητας στις Ευρωπαϊκές Χώρες

Χώρα	Βραβείο Ποιότητας	Έτος Θέσπισης	Συχνότητα Βράβευσης	Πρότυπο Μοντέλο	Απονομή
Ιταλία	Premio Qualita Italia	1997	Ετήσια	EQA	Πρόεδρος της Ιταλικής Ένωσης για την ποιότητα
Ολλανδία	Nederlanske Kvaliteitond-Erscheiding	1997	Ετήσια	Ολλανδικό μοντέλο ποιότητας	Πρωθυπουργός
Ισπανία	Prince Felipe Industrial QA	1992	Ετήσια	ISO 9000 Και EQA	Πρίγκιπας Φίλιππος
Σουηδία	Swedish Quality Award	1992	Ετήσια	MBNQA	Βασιλιάς της Σουηδίας
Ελβετία	ESPRIX	1997	Ετήσια	EQA	Πρόεδρος της Credit Suisse
Ηνωμένο Βασίλειο	The UK Business Excellence Award	1994	Ετήσια	EQA	
Τουρκία	Turkish National Quality Award	1993	Ετήσια	EQA	Πρόεδρος της TUSIAD

Πίνακας 4 : Εθνικά Βραβεία Ποιότητας στις Ευρωπαϊκές Χώρες

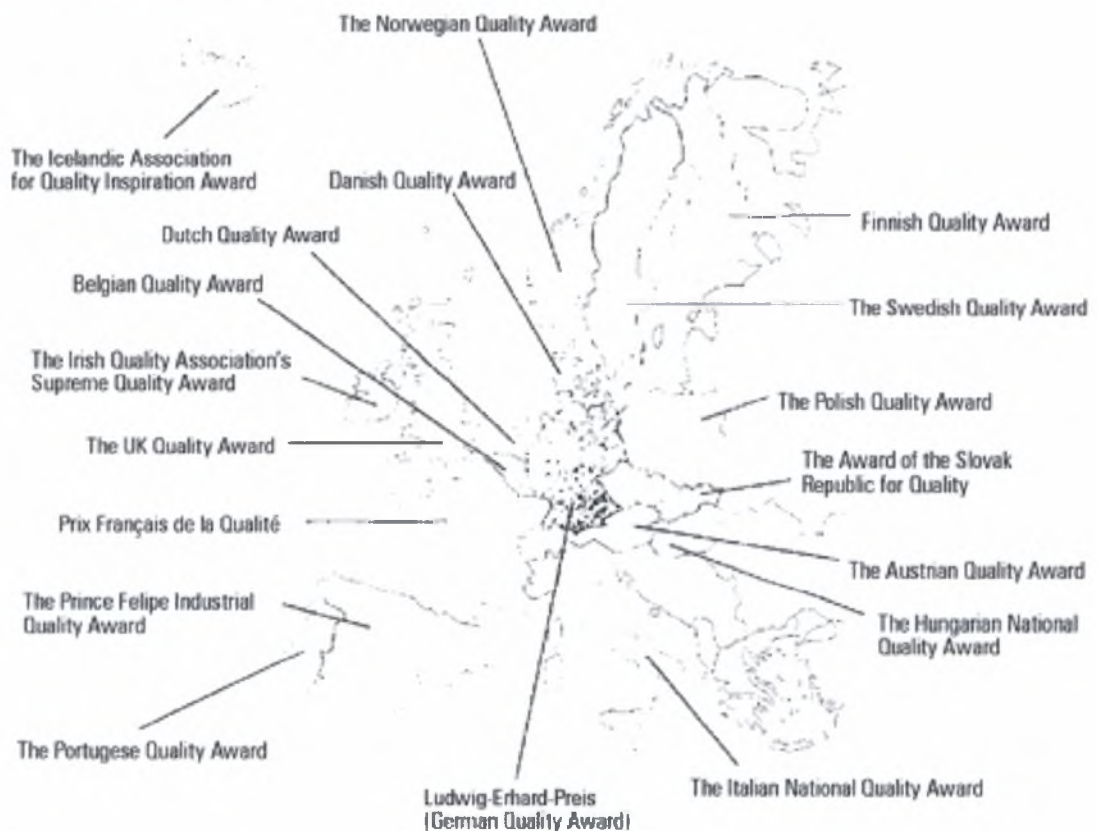
Όπως παρατηρείται, η πλειοψηφία των ευρωπαϊκών χωρών (με την παραδοχή ότι και η Τουρκία μπορεί για τις ανάγκες της έρευνας να θεωρηθεί ευρωπαϊκή χώρα) διαθέτει τον θεσμό των βραβείων ποιότητας σε εθνικό επίπεδο. Επίσης, όπως διαπιστώνεται από την παράθεση των χρονολογιών της παρουσίασης των βραβείων, γίνεται αντιληπτό ότι όλα ακολούθησαν το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το οποίο όπως ήδη αναφέρθηκε θεσπίστηκε το 1991. Η θέσπιση των εθνικών βραβείων ήρθε να τονίσει την σημασία της ποιότητας για τις επιχειρήσεις σε εθνικό επίπεδο, αν ήθελαν να συνεχίσουν στην ανοιχτή αγορά της Ευρώπης και την παγκόσμια μελλοντικά. Ένα άλλο σημείο που αξίζει να προσεχθεί είναι ότι η πλειοψηφία των εθνικών βραβείων έχουν σαν βάση το μοντέλο που ισχύει για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Η εξήγηση για αυτό το φαινόμενο είναι ότι τα κράτη στην προσπάθεια τους να προωθήσουν την διοίκηση ποιότητας, πέρα από την αποδοχή που χαίρει το μοντέλο του EQA, θέλησαν να διευκολύνουν τις επιχειρήσεις των χωρών τους ώστε με την ίδια προσπάθεια προς την επιχειρηματική αριστεία να μπορούν να είναι υποψήφιοι για βράβευση τόσο σε εθνικό όσο και σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο για μια επιχείρηση να προσπαθεί να καλύψει ενδεχομένως διαφορετικά κριτήρια αν ήθελε να συμμετέχει και στους δύο θεσμούς. Αυτό όμως που έχει γίνει, είναι ότι πήραν το ευρωπαϊκό μοντέλο και τροποποίησαν ή εισήγαγαν διαφοροποιήσεις σε εκείνα τα σημεία τα οποία δεν ανταποκρίνονταν πλήρως με τις εθνικές ιδιαιτερότητες κάθε κράτους. Γενικότερα η θέσπιση των εθνικών βραβείων ποιότητας προσπαθεί να εξυπηρετήσει τις ακόλουθες ανάγκες:

- Προώθηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εθνική βιομηχανία
- Να βοηθήσει τα στελέχη να καταλάβουν καλύτερα τις βέλτιστες πρακτικές και να τις υποστηρίξουν μέσα από τον ηγετικό τους ρόλο
- Να πείσει τα ανώτατα στελέχη ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο για την εξασφάλιση πλεονεκτημάτων που θα οδηγήσουν σε καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα
- Να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αναβαθμίσουν τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα τους δίνοντας τους την δυνατότητα να τα συγκρίνουν με ένα αναγνωρισμένο μοντέλο που οδηγεί στην αριστεία
- Να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις στην θέσπιση ενός εθνικού επιπέδου ποιότητας

- Να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές στις αγορές τους
- Να εισάγει και να διαδώσει μεθόδους και τεχνικές συνεχούς βελτίωσης όπως η αυτό-αξιολόγηση
- Να εστιάσει τις προσπάθειες των επιχειρήσεων στην βελτίωση της ποιότητας σαν μονόδρομο για την επιχειρηματική αριστεία.

Η εικόνα της Ευρώπης στο θέμα των εθνικών βραβείων ποιότητας απεικονίζεται χαρακτηριστικά στον επόμενο χάρτη :

Figure 2 Quality awards in Europe

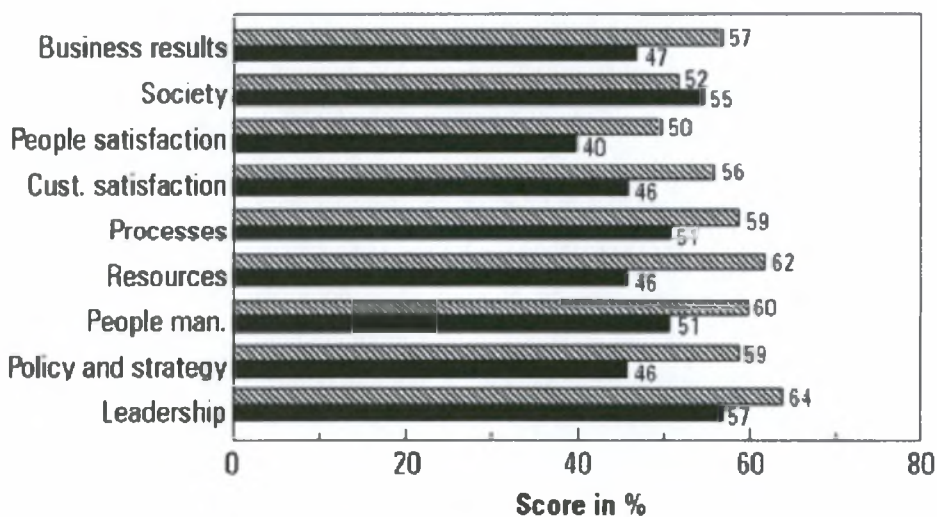


Source: Zink and Voss (1998, p. 131)

(Από άρθρο του Volker Kruger στο The TQM Magazine, Volume 11., Number 4., 1999)

Σε πραγματοποιηθείσα έρευνα στην Δανία, με αντικείμενο την επίδραση της θέσπισης του εθνικού βραβείου ποιότητας στις επιχειρήσεις, διαπιστώθηκε ότι στο διάστημα από το 1993 μέχρι το 1996 οι επιδόσεις των επιχειρήσεων που ήταν υποψήφιας για το βραβείο βελτιώθηκαν σχεδόν σε όλα τα κριτήρια (Άρθρο Βιβλιογραφίας Νο 25). Υπενθυμίζεται εδώ ότι το βραβείο ποιότητας της Δανίας είναι βασισμένο στο μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου. Το μέγεθος της βελτίωσης φαίνεται παραστατικά στο ακόλουθο διάγραμμα:

Figure 2 Average private company scores in 1993 and 1996



(Από έρευνα των Kai Kristensen and Hans Jorn Juhl / The TQM Magazine. Vol. 11, No 2, 1999.)

Στην ίδια έρευνα τονίζεται η εισαγωγή και εθνικού βραβείου ποιότητας για τους δημόσιους οργανισμούς από το 1997. Η θέσπιση αυτού του ξεχωριστού βραβείου προσπαθούσε να καλύψει τις ακόλουθες ανάγκες :

- Να εισάγει ένα νέο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας το οποίο θα συνέβαλε σε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την ηγεσία των οργανισμών

- Να βοηθήσει στην εξάλειψη των μη απαραίτητων διαχωριστικών ανάμεσα στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα
- Και τρίτον να οδηγήσει σε περιβάλλον εργασίας με εστίαση στην ποιότητα και την συνεχή βελτίωση.

Στην έρευνα τονίζεται το μεγάλο ενδιαφέρον που υπήρξε από τους δημόσιους οργανισμούς για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τα κριτήρια του βραβείου. Οι υποψήφιοι για το βραβείο οργανισμοί, την πρώτη χρονιά εφαρμογής του, κάλυψαν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, από οργανισμούς παροχής υπηρεσιών μέχρι εφορίες. Πιθανόν μια μελλοντική μελέτη να μπορέσει να αποδείξει και το επίπεδο βελτίωσης του δημόσιου τομέα οφειλόμενη στην ύπαρξη αυτού του βραβείου.

Η έννοια της ποιότητας θεωρείται από τον επιχειρηματικό κόσμο, τους πολιτικούς και τις διάφορες εμπορικές ενώσεις σαν σημαντικός παράγοντας για βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα. Όπως είπε ο D.A. Gavin «Ο Baldrige αποτελεί τον σημαντικότερο καταλύτη για τον μετασχηματισμό των αμερικάνικων επιχειρήσεων» και ότι «το βραβείο MBNQA, περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο κίνητρο, έχει βοηθήσει στην αναμόρφωση του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς της διοίκησης». Ακριβώς τα ίδια θα μπορούσαν να αναφερθούν και για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Τόσο το ευρωπαϊκό όσο και τα εθνικά βραβεία ποιότητας παρέχουν ένα μοντέλο αναγνώρισης εκείνων των διαδικασιών που επηρεάζουν την συνολική ποιότητα της επιχείρησης μαζί με τα τελικά εταιρικά αποτελέσματα. Επιπρόσθετα παρέχουν στις επιχειρήσεις την δυνατότητα να μετρήσουν την δική τους θέση και απόδοση απέναντι σε καθολικά αποδεκτά κριτήρια και να αναγνωρίσουν τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης. Και παρόλο που τα βραβεία δεν υποδεικνύουν συγκεκριμένους τρόπους αντιμετώπισης των αδυναμιών των επιχειρήσεων, δεν παύουν να αποτελούν έναν δυναμικό καταλύτη για μελλοντικές βελτιώσεις.

Όλες οι βραβευθείσες επιχειρήσεις στο παρελθόν έστρεψαν επάνω τους την εθνική αλλά και την διεθνή προσοχή. Που στην συνέχεια μεταφραζόταν σε αυξημένα μερίδια αγοράς και βελτίωση της κερδοφορίας.

Αυτοί είναι οι λόγοι για τους οποίους τα βραβεία ποιότητας ήρθαν για να μείνουν και μελλοντικά θα δημοσιοποιούνται περισσότερα στοιχεία για αυτά.

3. ΕΛΛΑΔΑ

3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η έννοια της ποιότητας συνδυασμένη με την ανταγωνιστικότητα εμφανίστηκε στην Ελλάδα σε πολλούς τομείς της οικονομίας στα τέλη της δεκαετίας του '50 καθώς προχωρούσε η εκβιομηχάνιση της χώρας. Προς αυτή την κατεύθυνση συνέβαλε η έναρξη δραστηριοποίησης πολλών Αμερικάνικων και Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων μέσα στα σύνορα της χώρας. Σαν συνέπεια οι καταναλωτές είχαν την δυνατότητα να παρατηρήσουν την ποιοτική υπεροχή των ξένων αγαθών συγκρινόμενα με τα αντίστοιχα ελληνικά. Παρόλα αυτά όμως η εξέλιξη της βελτίωσης της ποιότητας, σαν σημαντικό παράγοντα, για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας ήταν αργή. Μια εξήγηση για αυτό το φαινόμενο μπορούν να θεωρηθούν τα πάσης φύσεως προστατευτικά εμπόδια με την μορφή αυξημένων τελών και φόρων για την εισαγωγή αγαθών. Ένας άλλος λόγος ήταν η μορφή της οικονομίας με τον αναποτελεσματικό δημόσιο τομέα να ευθύνεται για το 60% του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος (ΑΕΠ).

Η εστίαση της προσοχής των στελεχών της χώρας στην σύνδεση της παραγωγικότητας με την ποιότητα και την χρήση τους σαν ανταγωνιστικά όπλα έγινε το 1981 με την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ). Αυτό το γεγονός οδήγησε στην βαθμιαία κατάργηση των προστατευτικών εμπορικών εμποδίων και εντατικοποίησε τον ανταγωνισμό για τις ελληνικές επιχειρήσεις δημιουργώντας την ανάγκη βελτίωσης της αποδοτικότητας τόσο για τις επιχειρήσεις βιομηχανικής παραγωγής όσο και για τις αντίστοιχες παροχής υπηρεσιών.

Η οικονομία της χώρας που είχε ελάχιστο εξαγωγικό προσανατολισμό διαπίστωνε τα αποτελέσματα της υστέρησης της χώρας στα θέματα της παραγωγικότητας και της ποιότητας, καθώς οι αγορές σταδιακά γίνονταν παγκόσμιες και ο εγχώριος και διεθνής ανταγωνισμός όλο και πιο εντατικός. Οι έλληνες καταναλωτές όταν είχαν την δυνατότητα επιλογής προτιμούσαν τα υψηλότερης ποιότητας εισαγόμενα προϊόντα από τα ελληνικά. Κατά συνέπεια το ελληνικό εξωτερικό εμπόριο παρουσίαζε μια χρόνια διεύρυνση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου, το οποίο αυξήθηκε την τελευταία εικοσαετία (1980-2000) κατά 230,7%.

Επίσης το 1992 αντιστοιχούσε στην χώρα μας το 0,66% των κοινοτικών εξαγωγών, το 1994 το 0,56% και το 2000 το 0,47% των εξαγωγών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα στοιχεία αυτά πάρθηκαν από την εισήγηση του ΣΕΒΕ κατά την διάρκεια του 3^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Ανάπτυξης των Εξαγωγών. Η ολοένα και μεγαλύτερη συρρίκνωση των ελληνικών εξαγωγών οδήγησαν λοιπόν στην προσπάθεια προσέγγισης των εννοιών της παραγωγικότητας και της ποιότητας με πιο αναλυτικό τρόπο.

Ο πιο παλιός οργανισμός για θέματα ποιότητας στην Ελλάδα είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), που δημιουργήθηκε το 1978. Αρχικός σκοπός της ίδρυσης του ήταν η παραγωγή προτύπων και η προώθηση της τυποποίησης στην χώρα μας. Στην συνέχεια αναπτύχθηκε και στους τομείς της πιστοποίησης συστημάτων, προϊόντων και υπηρεσιών, εργαστηριακών δοκιμών, κατάρτισης και εκπαίδευσης. Ο ΕΛΟΤ αντιπροσωπεύει την χώρα μας στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα (ΕΟQ). Στον χώρο της διαπίστευσης έχει το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) στις πιστοποιήσεις των επιχειρήσεων παρά την δραστηριοποίηση αρκετών εταιρειών του ιδιωτικού τομέα. Στην διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας δραστηριοποιήθηκε με την οργάνωση διάφορων εκδηλώσεων στην προβολή και προώθηση της ποιότητας στην Ελλάδα. Οι πρώτες προσπάθειες εστίασης της κυβερνητικής και επιχειρηματικής προσοχής σε θέματα σχετικά με την ποιότητα ξεκίνησαν από τα πανεπιστήμια και οργανισμούς που αντιπροσώπευαν ομάδες ανθρώπων του ιδιωτικού τομέα. Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ), η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) και το Εθνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΚΠ) ήταν από τους πρώτους που κάλεσαν ειδικούς και διοργάνωσαν σεμινάρια και συνέδρια με θέμα την διοίκηση ποιότητας στα τέλη της δεκαετίας του '80.

Το 1994 μια ομάδα ελλήνων ειδικών σε θέματα ποιότητας δημιούργησαν την πρώτη εθνική οργάνωση με αντικείμενο την ποιότητα, το 'Ελληνικό Φόρουμ Ποιότητας'. Σε στενή συνεργασία με το πανεπιστήμιο Πειραιώς διοργάνωσε μια σειρά εκδηλώσεων για την ανάδειξη και προώθηση της ποιότητας στην Ελλάδα.

Στην δεκαετία του '90 πολλές επιχειρήσεις παρακινούμενες από τις οδηγίες αλλά και απαιτήσεις της ΕΕ έδειξαν μεγάλο ενδιαφέρον για την πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000. Για πολλές εταιρείες ήταν μια επιλογή για μια πιο εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε θέματα σχετικά με την

έννοια της ποιότητας. Σε αυτή την κατεύθυνση βοήθησε και η πρώτη χρηματοδοτική συνδρομή της ελληνικής πολιτείας στα μέσα αυτής της δεκαετίας. Η πολιτεία κάλυπτε ένα μέρος του κόστους των επιχειρήσεων που ήθελαν να εφαρμόσουν ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Η χρηματοδότηση κάλυπτε τις υπηρεσίες συμβούλων για την εγκατάσταση του συστήματος καθώς και το κόστος της διαπίστευσης από τον αντίστοιχο φορέα που επέλεγε η επιχείρηση. Τα απαραίτητα κονδύλια για την εφαρμογή αυτής της πολιτικής εκμειεύτηκαν τότε από το Β' Κοινωνικό πλαίσιο στήριξης. Αυτή η πολιτική από την κυβέρνηση συνεχίζεται και σήμερα με την εξαγγελία του προγράμματος 'ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΘΕΙΤΕ', προϋπολογισμού 35,4 εκ. ευρώ (12 δις. Δραχμές). Το πρόγραμμα χρηματοδοτείται από τον άξονα 2 του Επιχειρησιακού προγράμματος για την ανταγωνιστικότητα του υπουργείου ανάπτυξης, εφαρμόζεται σε όλη την χώρα και θα υλοποιηθεί σε τρεις κύκλους, τη χρονική περίοδο 2000-2006. Στοχεύει στην πιστοποίηση 400 επιχειρήσεων σύμφωνα με το αναβαθμισμένο πρότυπο ISO 9001 του 2000. Ο πρώτος κύκλος, προϋπολογισμού 11,8 εκ. ευρώ έχει ήδη εξαγγελθεί. Στο πρόγραμμα μπορούν να συμμετέχουν μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 250 άτομα στους τομείς της μεταποίησης, του εμπορίου, της παροχής υπηρεσιών και του τουρισμού. Η χρηματοδότηση ορίζεται στο 40% του εγκεκριμένου προϋπολογισμού της κάθε πρότασης και καλύπτει δαπάνες συμβούλου πιστοποίησης και δαπάνες φορέα πιστοποίησης. Αυτές οι ενέργειες είχαν αποτέλεσμα, δεδομένου ότι μέχρι το 2000 υπήρχαν πάνω από 1.000 ελληνικές επιχειρήσεις πιστοποιημένες με κάποιο πρότυπο διασφάλισης της ποιότητας της σειράς 9000. (Από ομιλία του κ. Ι. Βεργίνη, αντιπροέδρου του Σ.Β.Β.Ε., σε εκδήλωση με θέμα 'Ποιότητα - Ανταγωνιστικότητα - Επιχειρηματική Αριστεία' τον Σεπτέμβριο του 2000).

Μέσα στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την Ανταγωνιστικότητα του Υπουργείου Ανάπτυξης (ΕΠΑΝ), περιλαμβάνεται και η ολοκλήρωση του εθνικού συστήματος ποιότητας με το Μέτρο 1.2, συνολικού προϋπολογισμού 44,1 εκ. ευρώ.

Οι στόχοι του Μέρους είναι :

- Η σύγκλιση της εθνικής υποδομής ποιότητας με εκείνη των υπόλοιπων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας, μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Η αύξηση των εξαγωγών και η ενίσχυση της αξιοπιστίας των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Η ενίσχυση της θέσης της χώρας μας στον τομέα της παροχής υπηρεσιών ποιότητας σε διεθνές επίπεδο και ιδιαίτερα στη ευρύτερη περιοχή (Βαλκάνια, Νοτιοανατολική Ευρώπη)
- Η προστασία του καταναλωτή
- Η ενίσχυση του ανταγωνισμού

Οι δράσεις του μέτρου παρατίθενται πιο αναλυτικά στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.

Το Εθνικό Σύστημα Ποιότητας περιλαμβάνει την μεταποίηση, τις υπηρεσίες, τον τουρισμό, τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και προϋποθέτει την συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων υπουργείων και δημοσίων φορέων.

Το Εθνικό Σύστημα Ποιότητας αποτελείται και υποστηρίζει την τυποποίηση, την διαπίστευση, την μετρολογία και την πιστοποίηση. Η τυποποίηση στην Ελλάδα, όπως ήδη αναφέρθηκε, υποστηρίζεται από τον ΕΛΟΤ ο οποίος έχει αναλάβει και την πιστοποίηση. Η μετρολογία υπάγεται στο Ελληνικό Ινστιτούτο Μετρολογίας (ΕΙΜ) το οποίο ιδρύθηκε το 1994 και το οποίο σχετικά πρόσφατα ολοκλήρωσε ένα πολυδάπανο πρόγραμμα κτιριακών και εργαστηριακών υποδομών και μέσα στο 2000 άρχισε να προσφέρει υπηρεσίες μετρολογίας στις βιομηχανίες και στα εργαστήρια. Τέλος η διαπίστευση εκφράζεται από το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ), το οποίο όμως και αυτό σχετικά πρόσφατα, το 2000, άρχισε να παρέχει τις υπηρεσίες του και μέχρι περίπου το τέλος του 2001 είχε χορηγήσει 37 πιστοποιητικά (από άρθρο του κ. Κωνσταντίνου Κανκαράκη, τότε προέδρου του ΕΣΥΔ).

Το ΕΠΑΝ με το οποίο εκφράζεται η τρέχουσα πολιτική του Υπουργείου Ανάπτυξης αποτελείται από 9 άξονες προτεραιότητας τους οποίους συνθέτουν 37 μέτρα. Είναι μια παρέμβαση στο πλαίσιο του Γ' κοινοτικού πλαισίου στήριξης στους τομείς της μεταποίησης, του εμπορίου, της τεχνολογίας, της ενέργειας και του τουρισμού με στόχο την ενίσχυση της ποιοτικά προσανατολισμένης

ανταγωνιστικότητα. Το ΕΠΑΝ συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση στο πλαίσιο των παρεμβάσεων των διαρθρωτικών ταμείων για την κοινωνική και οικονομική της συνοχή. Όπως αναφέρεται στο ΕΠΑΝ, μετά την ένταξη της χώρας στην ΟΝΕ στρατηγικός στόχος της ελληνικής οικονομίας είναι η σύγκλιση της ανταγωνιστικότητας με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Στο πλαίσιο αυτό η στρατηγική για την ενίσχυση της ποιοτικά προσανατολισμένης ανταγωνιστικότητας στη μεταποίηση και στις υπηρεσίες στοχεύει τόσο στην ενίσχυση των ανταγωνιστικών ικανοτήτων των επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν όσο και στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων που θα αξιοποιούν την καινοτομία και θα κάνουν χρήση των νέων τεχνολογιών. Όλο το ΕΠΑΝ είναι προσανατολισμένο στην ανταγωνιστικότητα η οποία είναι έμμεσα συνδεδεμένη με την έννοια της ποιότητας. Το μέτρο 1.2 το οποίο προβλέπει την ολοκλήρωση του εθνικού συστήματος ποιότητας είναι δράση άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα. Όλοι οι άξονες του ΕΠΑΝ μαζί με τα μέτρα που το συνθέτουν αναφέρονται λεπτομερειακά στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.

Άμεσα συνδεδεμένο με την ποιότητα δείχνει να είναι ο άξονας 3, μέτρο 3.2, ο οποίος έχει σαν στόχο την προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας. Συγκεκριμένα στην δράση 3.2.1 προβλέπει την οργάνωση και θέσπιση ενός εθνικού βραβείου ποιότητας στην χώρα μας. Εκτός από την θέσπιση του βραβείου αναφέρεται ότι θα πρέπει να προβλεφθεί και η στήριξη και ανάπτυξη του νέου θεσμού. Και στην δράση 3.2.2. προβλέπει την ενίσχυση ή και επιβράβευση εκείνων των επιχειρήσεων που θα υιοθετήσουν είτε το προς εκπόνηση εθνικό βραβείο ποιότητας είτε το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας. Επιπλέον προβλέπει την δημιουργία εθνικού βαρόμετρου ποιότητας, ενός δείκτη μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών – καταναλωτών. Μέτρο στο οποίο, όπως διατυπώθηκε στην ανάλυση της Ευρώπης, έχουν προχωρήσει ήδη άλλα κράτη. Στόχος, σύμφωνα με το μέτρο 3.2, τα παραπάνω να έχουν πραγματοποιηθεί και να ισχύουν μέχρι το 2006. Ο δε αριθμός των επιχειρήσεων που θα επιχορηγηθούν σύμφωνα με την δράση 3.2.2. θα ανέρχεται στις 150, πάλι ως το 2006. Το ίδιο μέτρο αναφέρει σαν μοναδικούς φορείς που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην υλοποίηση των άνω εξαγγελθέντων, τον ΕΛΟΤ και την ΕΕΔΕ. Ολόκληρο το μέτρο 3.2 επισυνάπτεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.

Όλα αυτά που έχουν αναφερθεί περιλαμβάνονται στο Στρατηγικό Σχέδιο για την Ποιότητα στην Ελλάδα για την περίοδο 2001-2006. Στο ίδιο σχέδιο η επιχειρηματική αριστεία ορίζεται ως το μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης με στόχο την ισόρροπη ικανοποίηση της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας. Σαν αναφορά συμφωνεί με αυτά που ισχύουν και στην Ευρώπη σαν σύνολο, αλλά και επιμέρους σε άλλα κράτη είτε είναι μέλη της ΕΕ είτε όχι. Το δεδομένο είναι ότι μέχρι στιγμής η χώρα μας δεν διαθέτει κάποιο βραβείο ποιότητας, ούτε κάποιο επιχειρηματικό μοντέλο που οδηγεί στην επιχειρηματική αριστεία όπως, αν όχι όλες, οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες. Για το βραβείο ποιότητας θα γίνει αναφορά ξανά προς το τέλος.

Αντίθετα λοιπόν από την μη ύπαρξη βραβείου ποιότητας, υπάρχει στην Ελλάδα ανάδειξη του 'Quality Leader of the Year' (Ηγέτης της ποιότητας του έτους). Η προκήρυξη του ετήσιου βραβείου γίνεται από την ΕΕΔΕ η οποία είναι πλήρες μέλος της ΕΟQ. Η πρώτη απονομή του βραβείου θα γινόταν στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας Ποιότητας στις 14 Νοεμβρίου του 2002. Ο Έλληνας Quality Leader of the Year θα συμμετάσχει στον πανευρωπαϊκό διαγωνισμό Quality Leader of the Year ο οποίος διεξάγεται από την ΕΟQ. Σε αυτό τον διαγωνισμό θα συμμετάσχει ο νικητής από κάθε χώρα η οποία συμμετέχει σε αυτόν. Η απονομή του βραβείου θα γίνει τον Φεβρουάριο του 2003. Η ΕΟQ ορίζει τον Quality Leader of the Year ως εξής : 'Ο ηγέτης της ποιότητας είναι αυτός που κατάφερε να έχει επιτυχία με την επιχείρηση του, μέσω της ηγεσίας του και των αλλαγών που επέφερε, και μέσω ποιοτικών διαδικασιών που εφάρμοσε με την ομάδα του'. Όπως διαπιστώνεται πρόκειται για νέο θεσμό ο οποίος έχει σαν σκοπό να βραβεύει άτομα τα οποία έχουν όραμα για την ποιότητα και τα οποία κατορθώνουν να μετατρέψουν το όραμα τους σε πράξη και δη με επιτυχή αποτελέσματα. Σαν νέος θεσμός αυτή την στιγμή μπορεί να αντιμετωπισθεί μόνο θετικά, εφόσον είναι επιθυμητό να προωθηθούν εκδηλώσεις που προάγουν την έννοια της ποιότητας. Τα αποτελέσματα του όμως θα πρέπει να κριθούν μελλοντικά. Σε επικοινωνία που υπήρξε με τα κεντρικά γραφεία της ΕΕΔΕ στην Αθήνα και μετά από συνομιλία με την υπεύθυνη των θεμάτων ποιότητας, διαπιστώθηκε ότι δεν ήταν εις γνώση τους κάποιο στοιχείο που να υποδήλωνε κάποιο μελλοντικό βραβείο για τις επιχειρήσεις ανάλογο με αυτό που προορίζεται για άτομα και παρά το γεγονός ότι το μέτρο 3.2 που αναφέρθηκε πιο πάνω

δηλώνει την ΕΕΔΕ μαζί με τον ΕΛΟΤ σαν τους βασικούς φορείς της χώρας που θα ασχοληθούν με την μελλοντική θέσπιση ενός βραβείου. Και για την αποφυγή παρεξηγήσεων αναφέρεται ότι το μέτρο 3.2 που υπάγεται στο ΕΠΑΝ έχει δημοσιευθεί το 2000 ενώ η συνομιλία με την υπεύθυνη της ΕΕΔΕ πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 2002. Πέρα από αυτό το γεγονός, η ΕΕΔΕ ως πλήρες μέλος της ΕΟQ είναι υπεύθυνη και για τις ακόλουθες δραστηριότητες :

- Διοργάνωση για την Ελλάδα της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας Ποιότητας.
- Συμμετοχή στο European Customer Satisfaction Index (ECSI).

Η πολιτεία στο παρελθόν, στην προσπάθεια προώθησης της ποιότητας είχε κηρύξει το 1998 σαν έτος ποιότητας. Πραγματοποιήθηκαν μια σειρά εκδηλώσεις από σχεδόν όλους τους φορείς τους εμπλεκόμενους με την ποιότητα στην Ελλάδα υπό την αιγίδα του υπουργείου ανάπτυξης. Βασικός γνώμονας και οδηγός των δραστηριοτήτων για το έτος ποιότητας ήταν το τρίπτυχο :

- Προβολή των υποδομών για την πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται ή και κυκλοφορούν στην χώρα μας.
- Ευαισθητοποίηση, ενημέρωση, πληροφόρηση επιχειρήσεων και οργανισμών του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας μας.
- Διάδοση της κουλτούρας ποιότητας στους πολίτες-καταναλωτές , ως βασικού παράγοντα βελτίωσης της ποιότητας ζωής τους.

Όσον αφορά την προβολή των υποδομών για την πιστοποίηση της ποιότητας στη χώρα μας, έγιναν, κυρίως με πρωτοβουλία των φορέων πιστοποίησης, σημαντικές εκδηλώσεις, οι οποίες όμως είχαν καθαρά εμπορικό χαρακτήρα. Η έλλειψη του τελευταίου κρίκου στον βρόχο της Ποιότητας, της Διαπίστευσης, ίσως εμπόδισε την Πολιτεία να προβάλει, όσο ενδεχομένως θα έπρεπε, σε εθνικό επίπεδο, την αναγκαιότητα και τη σημασία εφαρμογής διαδικασιών μέτρησης και ελέγχου της Ποιότητας, οι οποίες πρέπει να εφαρμόζονται από φορείς πιστοποίησης ή / και εργαστήρια ελέγχου. Η αναμενόμενη και εξαγγελθείσα για το 1998 λειτουργία του Εθνικού Συμβουλίου

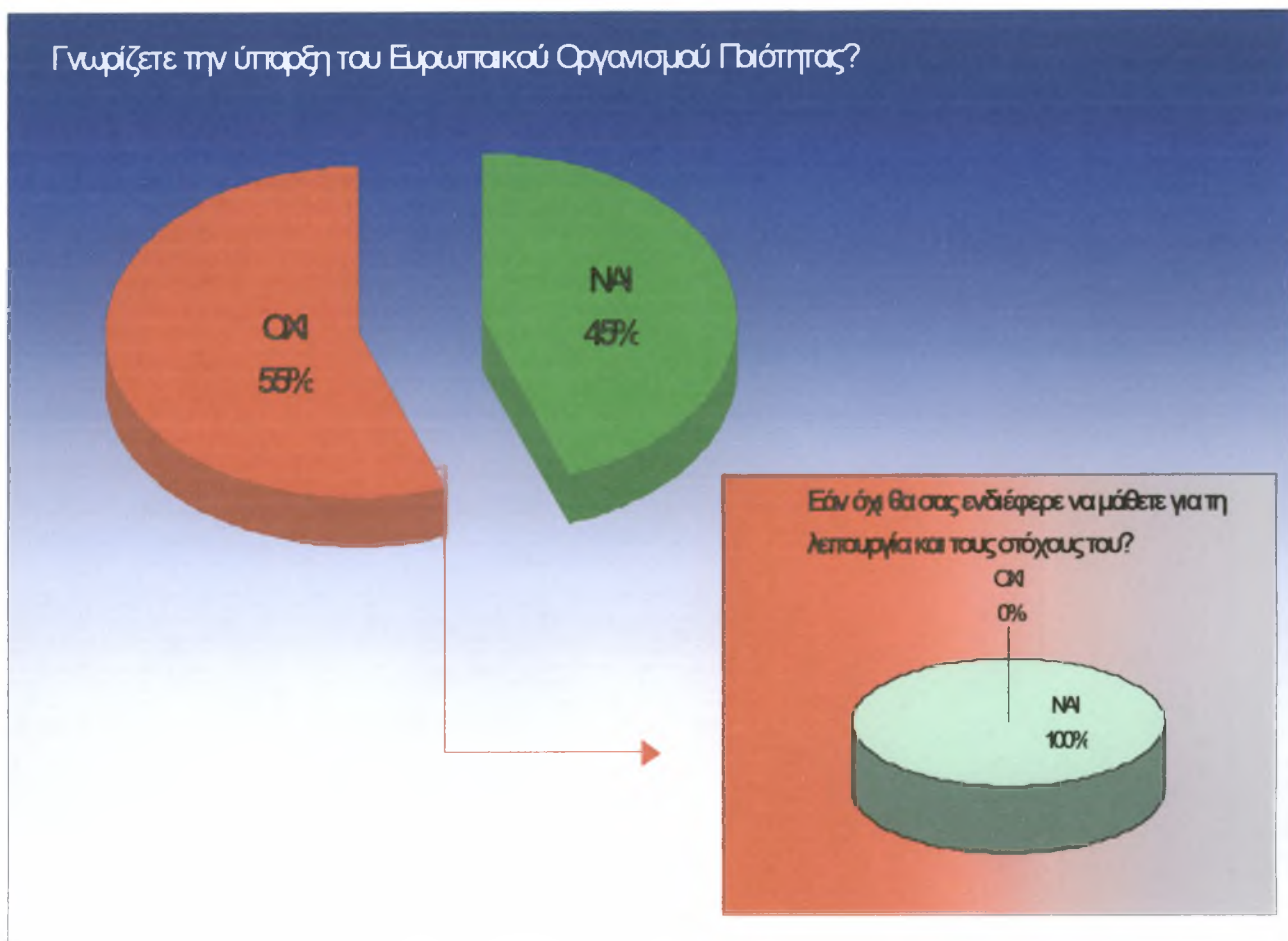
Διαπίστευσης δεν επιτεύχθηκε τελικά, και όπως ήδη ανέφερα παραπάνω, τελικά η λειτουργία του ξεκίνησε μέσα στο 2000.

Οι δράσεις οι σχετικές με την ευαισθητοποίηση, την ενημέρωση και πληροφόρηση επιχειρήσεων και οργανισμών στράφηκαν κυρίως σε οργανωτικού χαρακτήρα συντονισμένες ενέργειες, με στόχο την επίτευξη ποιότητας στο δημόσιο κυρίως τομέα. Το Κράτος προχώρησε σε δράσεις και ενέργειες, οι οποίες είχαν ως στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη - πελάτη. Αυτές επικεντρώθηκαν όμως κυρίως στις παρεχόμενες υπηρεσίες από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, και κυρίως τις ΔΕΚΟ, ενώ δε φάνηκαν σημαντικές ποιοτικές βελτιώσεις στις σχέσεις πολίτη - Κράτους, όπως αυτές εκφράζονται από τους λειτουργούς του στενού Δημόσιου Τομέα, παρότι κατεβλήθησαν φιλότιμες προσπάθειες. Το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών από δημόσιους οργανισμούς, παρά τις κάποιες βελτιώσεις, συνεχίζει να απασχολεί σε έντονο βαθμό και σήμερα τόσο την πολιτεία όσο και τους πολίτες που είναι αποδέκτες αυτών των υπηρεσιών.

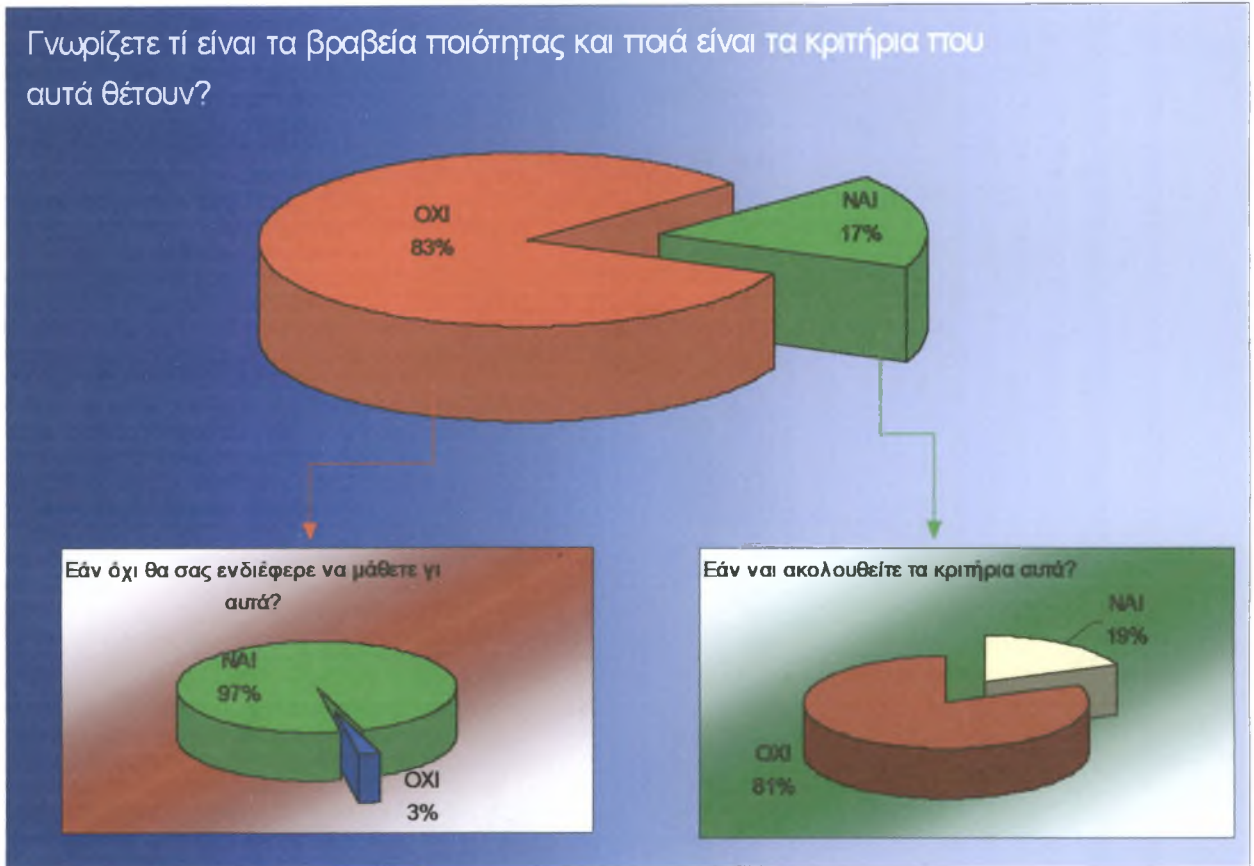
Στον τομέα της ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης επιχειρήσεων και οργανισμών θεωρείται ότι κλαδικοί φορείς των επιστημονικών και τεχνικών κλάδων προσέφεραν σημαντικό έργο με τις εκδηλώσεις που διοργάνωσαν. Η επιτυχία όμως αυτών των εκδηλώσεων αμφισβητείται ευθέως, τουλάχιστον σε κάποιες από τις πτυχές που άπτονται της ποιότητας, από έρευνα πραγματοποιηθείσα στην Βόρεια Ελλάδα που θα παρουσιαστεί στην συνέχεια.

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό του Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (ΣΒΒΕ) από την εταιρεία συμβούλων 'Ευρωσύμβουλοι Α.Ε.' και παραδόθηκε τον Οκτώβριο του 2000. Σκοπός της μελέτης ήταν να αποτυπώσει το επίπεδο της ποιότητας σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς της Βόρειας Ελλάδας με στόχο την διατύπωση προτάσεων ενόψει του Γ' κοινοτικού πλαισίου στήριξης. Πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε 93 επιχειρήσεις και 10 δημόσιους οργανισμούς. Θα αναφερθούν μόνο δύο σημεία αυτής της μελέτης που παρουσιάζουν ενδιαφέρον στα πλαίσια αυτής της εργασίας, τα οποία και παρατίθενται στην συνέχεια :

Σχεδιάγραμμα 4



Σχεδιάγραμμα 5



Σχολιάζοντας αυτά τα δύο αποτελέσματα ανάμεσα στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην μελέτη, τονίζεται, ότι έπειτα από την ανακήρυξη του 1998 σαν έτους ποιότητας και την πραγματοποίηση πλήθους εκδηλώσεων για την καλύτερη κατανόηση των συμβαινόντων στον χώρο της ποιότητας, το 2000, το 55% των εταιρειών της Βορείου Ελλάδας δεν γνωρίζει την ύπαρξη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας. Και ακόμα πιο ενδιαφέρον είναι ότι το 83% των επιχειρήσεων δηλώνουν άγνοια για την ύπαρξη βραβείων ποιότητας και των κριτηρίων που τα συνοδεύουν. Αντίθετα σε πολύ μεγάλο ποσοστό (97%) δείχνουν το ενδιαφέρον τους να πληροφορηθούν για αυτούς τους θεσμούς. Υπενθυμίζεται ότι ένας από τους στόχους της ανακήρυξης του 1998 σαν έτους ποιότητας ήταν η ενημέρωση και πληροφόρηση των επιχειρήσεων και δημοσίων οργανισμών γύρω από θέματα σχετικά με την ποιότητα. Μετά την ανάγνωση των αποτελεσμάτων της μελέτης, μάλλον εξάγεται το συμπέρασμα ότι δεν πέτυχαν απόλυτα στον αρχικό τους στόχο.

Κλείνοντας την παρουσίαση της εικόνας της Ελλάδας όσον αφορά την ποιότητα, κρίνεται επιθυμητό να γίνει αναφορά στο παράδειγμα της Βορείου Ιρλανδίας. Η οικονομία αυτής της χώρας μπορεί να θεωρηθεί ότι προσομοιάζει αρκετά με αυτήν της Ελλάδας. Κύρια χαρακτηριστικά της ήταν :

- Μεγάλη εξάρτηση από τον δημόσιο τομέα (35% της συνολικής απασχόλησης).
- Μεγάλος αριθμός μικρών, μέχρι πολύ μικρών επιχειρήσεων.
- Υψηλά ποσοστά ανεργίας που φθάνουν μέχρι 12%.
- Υψηλό ποσοστό των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

Στα τέλη της δεκαετίας του '80 έγινε αντιληπτό ότι ήταν επιτακτική ανάγκη η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών στοχεύοντας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Προς αυτή την κατεύθυνση δημιούργησαν το ετήσιο εθνικό βραβείο Βορείου Ιρλανδίας το οποίο στηριζόταν στο μοντέλο του MBNQA επειδή δεν είχε δημιουργηθεί μέχρι εκείνη την στιγμή το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας. Το μοντέλο αυτού του βραβείου το τροποποίησαν και το ανέπτυξαν στην δεκαετία του '90 ώστε να προσεγγίζει περισσότερο το ευρωπαϊκό μοντέλο από την στιγμή που θεσπίστηκε. Η εναρμόνιση αυτή έγινε λαμβάνοντας υπόψιν τις ιδιαιτερότητες της Β. Ιρλανδίας. Η δημιουργία αυτού του εθνικού βραβείου ήταν ένας από τους κύριους λόγους, οι υπόλοιποι ξεφεύγουν από τα πλαίσια αυτής της εργασίας, για τους οποίους η Β. Ιρλανδία πετύχαινε σταθερά υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μέσα στην δεκαετία του '90.

3.2 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΑΝ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Παρατίθενται στοιχεία από τρεις ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες κατόρθωσαν να διακριθούν στον ευρωπαϊκό χώρο για την προσέγγιση τους στο θέμα της ποιότητας και την εξαιρετική τους πορεία. Ήδη πραγματοποιήθηκε μια σύντομη αναφορά σε αυτές σαν επιχειρήσεις που διακρίθηκαν στον θεσμό του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

3.2.1 ΕΛΑΙΣ Α.Ε.

Η εταιρεία ΕΛΑΪΣ Α.Ε. είναι η παλαιότερη και σημαντικότερη Ελληνική Βιομηχανία στον τομέα παραγωγής των φυτικών ελαιουργικών προϊόντων, με παράλληλη ηγετική παρουσία και στον τομέα εμπορίας τροφίμων στην χώρα μας. Από το 1976 ανήκει στον όμιλο της UNILEVER N.V, η οποία έχει αναλάβει και την διοίκηση της.

Η ανοδική της πορεία στηρίχθηκε στην εφαρμογή πρωτοποριακών τεχνολογιών, τόσο στην παραγωγή των προϊόντων όσο και στην ανάπτυξη και εφαρμογή πρωτοποριακών δομών οργάνωσης και διοίκησης.

Ήταν η πρώτη Ελληνική εταιρεία τροφίμων που πιστοποιήθηκε με ISO 9001 για το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας. Επίσης η πρώτη Ελληνική εταιρεία που πιστοποιήθηκε με το ISO 14001 για το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης το 1996. Σαν επιστέγασμα των προσπαθειών της ήρθε και η βράβευση με το δεύτερο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το 1999 ανταγωνιζόμενη με πάρα πολλούς ευρωπαϊκούς κολοσσούς.

Οι διακρίσεις αυτές επιτεύχθηκαν χάρις στα ακόλουθα στοιχεία της στρατηγικής της εταιρείας :

- Η ύπαρξη συστηματικής δομής επικοινωνίας και δομής λήψης αποφάσεων, με σκοπό τη διάχυση των πληροφοριών σε εσωτερικό επίπεδο, σε όλα τα

ιεραρχικά στρώματα, και με την καθολική συμμετοχή των εργαζομένων της εταιρίας.

- Η προτροπή για την εμπλοκή των εργαζομένων στην διαδικασία συνεχούς βελτίωσης με εντυπωσιακά αποτελέσματα, όπως είναι η συμμετοχή του 72% των εργαζομένων σε μια τουλάχιστον ομάδα εργασίας ετησίως.
- Η συνεχής εκπαίδευση σε ευρύτερα θέματα ποιότητας, η οποία γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της εταιρίας με πολύ σημαντικά οφέλη, όπως είναι η γνώση και η δέσμευση των εργαζομένων στην ιδέα της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης.
- Η θέσπιση δεκαετούς επιχειρησιακού πλάνου, με σχέδια δράσης και πληροφορίες σχετικά με τους καταναλωτές, τους πελάτες, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, το κοινωνικό σύνολο και τους μετόχους της εταιρίας
- Η επικοινωνία της Πολιτικής και Στρατηγικής σε όλους τους εργαζομένους έτσι ώστε να γνωρίζει ο καθένας το μέγεθος και το είδος της συμβολής του στα επιχειρηματικά αποτελέσματα
- Η αξιολόγηση της προόδου της Πολιτικής και Στρατηγικής της εταιρίας σε ετήσια βάση, σύμφωνα με το μοντέλο του EFQM, και η εύρεση περιοχών προς βελτίωση, βάσει των οποίων δημιουργούνται πλάνα τα οποία αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας διατμηματικές ομάδες.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στο σύστημα υποβολής προτάσεων για βελτίωση, μέσα από το οποίο ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να προτείνει οποιαδήποτε βελτίωση πιστεύει πως είναι απαραίτητη να γίνει, άσχετα από το αν αυτή εμπίπτει ή όχι στο δικό του αντικείμενο εργασίας, και η οποία στη συνέχεια διαβιβάζεται μέσα από μια οργανωμένη βάση δεδομένων στους υπεύθυνους για την ανάληψη του αντίστοιχου έργου βελτίωσης
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία εταιρικής αναγνώρισης, σύμφωνα με την οποία κάθε χρόνο, ο κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να προτείνει κάποιο συνάδελφο ή ομάδα συναδέλφων που πιστεύει ότι αξίζουν αναγνώρισης από την εταιρία για κάποια εξαιρετική πράξη τους μέσα στο χρόνο που πέρασε
- Οι έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων που διεξάγονται σε ετήσια βάση με σκοπό τη μελέτη του επιπέδου ικανοποίησης του προσωπικού της ΕΛΑΙΣ

σε σχέση με το παρελθόν, αλλά και σε σχέση με άλλες πρωτοπόρες εταιρίες σε διεθνές επίπεδο

- Η έμφαση στην εκπαίδευση με πολυδιάστατο χαρακτήρα, και βάσει ενός συστήματος μέσω του οποίου ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να προτείνει την εκπαίδευση που πιστεύει πως πρέπει να λάβει.
- Η ύπαρξη ενός εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας το οποίο λειτουργεί σε ηλεκτρονική μορφή και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες, όπως αυτές είναι καταγεγραμμένες κατά ISO 9001, και ISO 14001.
- Η συστηματική εστίαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, η οποία εκμεταλλεύεται στο έπακρο όλες τις καλές ιδέες που προέρχονται από αδελφές εταιρίες, καθώς και τη γνώση των εργαζομένων σε τοπικό επίπεδο.

Όλα αυτά αποτελούν στοιχεία του Ολικού Προγράμματος Ποιότητας που αποτελεί μια σύγχρονη διεθνής μέθοδος διοίκησης. Καθιερώθηκε στην ΕΛΑΪΣ από το 1991 στα πλαίσια μιας γενικότερης προσπάθειας για συνεχή βελτίωση. Στόχος του προγράμματος είναι η διατήρηση της πρωτοποριακής θέσης της εταιρίας και της ανταγωνιστικότητάς της σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Μετά από 10 χρόνια δυναμικής του προγράμματος, η φιλοσοφία του έχει πλέον ενσωματωθεί στην κουλτούρα της εταιρίας και έχει αγγίξει κάθε ανθρώπινη και εργασιακή πτυχή. Από την εφαρμογή του προγράμματος προέκυψαν σημαντικά οφέλη για την εταιρία, όπως:

- Ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση
- Πνεύμα ομαδικής εργασίας
- Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας μέσα από το Σύστημα Υποβολής Προτάσεων για Βελτίωση, απ' όλους τους εργαζόμενους
- Προτροπή για αναγνώριση συναδέλφων
- Βελτίωση της διατμηματικής, οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας μέσα στην εταιρία, μέσω της υιοθέτησης ενός νέου τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.

Η σύντομη αναφορά αυτών των χαρακτηριστικών της ΕΛΑΪΣ δείχνουν τα αίτια της εξαιρετικής πορείας της επιχείρησης και τους λόγους για τους οποίους θα μπορούσε να αποτελεί ένα σημείο αναφοράς για εκείνες τις εταιρείες που θα ήθελαν ανάλογη επιτυχημένη πορεία.

3.2.2 SIEMENS ΤΗΛΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ

Η Siemens Τηλε Βιομηχανική είναι κοινή δημιουργία του οίκου Siemens και της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Στο μετοχικό κεφάλαιο συμμετέχει ο οίκος Siemens με 70 % και η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας με 30%. Το εργοστάσιο ιδρύθηκε στην Θεσσαλονίκη το 1964 και σήμερα απασχολεί περισσότερους από 240 εργαζόμενους. Αποτελεί την πλέον εξειδικευμένη βιομηχανική μονάδα με τη μεγαλύτερη εμπειρία στο χώρο της τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών συστημάτων. Είναι από τους βασικότερους προμηθευτές του ΟΤΕ και παράγει πλέον των 35 ετών τηλεπικοινωνιακά συστήματα υψηλής τεχνολογίας, συμβάλλοντας στην τεχνολογική ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

Η εταιρεία από την ίδρυση της χρησιμοποίησε την τεχνογνωσία του οίκου Siemens και εφάρμοσε τις ίδιες μεθόδους στην παραγωγική διαδικασία και στη διαχείριση της ποιότητας. Η ποιότητα επιλέγει ως στρατηγική και με βάση αυτή τη στρατηγική η διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε το 1991 την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας και όρισε ως στρατηγικό στόχο την Επιχειρηματική Αριστεία.

Η πορεία προς την επίτευξη αυτού του στόχου έγινε με διαδοχικά βήματα. Πρώτα δημιουργήθηκε η βάση για την εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και συγκεκριμένα του προτύπου ISO 9002. Το σύστημα εφαρμόστηκε και πιστοποιήθηκε από τον ΕΛΟΤ το 1992. Στην συνέχεια και λόγω της επιθυμίας της εταιρείας να συμμετέχει και να διευρύνει το μερίδιο αγοράς της στον τομέα των αμυντικών προγραμμάτων ζήτησε και πέτυχε πιστοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της από το Υπουργείο Άμυνας σύμφωνα με τον κανονισμό του NATO «AQAP – 120».

Ακολουθώντας την στρατηγική για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στην συνέχεια η εταιρεία ενέταξε στο υπάρχον Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και την διαδικασία του σχεδιασμού (Design) αναβαθμίζοντας το στο πρότυπο ISO 9001. Το αναβαθμισμένο Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας πιστοποιήθηκε από τον ΕΛΟΤ το 1997. Ακολούθησε η πιστοποίηση του συστήματος από τη Γενική Διεύθυνση Εξοπλισμών

(ΓΔΕ) του Υπουργείου Εθνικής Αμύνης σύμφωνα με τον κανονισμό του NATO «AQAP – 110».

Η εταιρεία δεν σταμάτησε σε αυτό το σημείο αλλά επιδεικνύοντας την ευαισθησία και τον σεβασμό της προς το περιβάλλον προχώρησε στην εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, γεγονός που αποτελούσε ένα ακόμα βήμα στην εκπλήρωση του στρατηγικού της στόχου προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφάρμοσε η Siemens Τηλε Βιομηχανική ήταν το ISO 14001 το οποίο και πιστοποιήθηκε από τον ΕΛΟΤ το 1997.

Η εφαρμογή των προαναφερθέντων συστημάτων συνέβαλαν αποφασιστικά στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Τα οφέλη αυτά εκφράστηκαν μέσω της στατιστικής παρακολούθησης

- Της ποιότητας των προϊόντων
- Της μείωσης του κόστους ποιότητας.
- Την αύξηση της ευελιξίας στη μεταβαλλόμενη ζήτηση.
- Την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Και, τη βελτίωση της συμμετοχής των εργαζόμενων στην επίλυση των προβλημάτων που απασχολούσαν την επιχείρηση.

Παράλληλα είχαν τεθεί οι βάσεις για τη συνεχή εξέλιξη της ικανότητας ανταπόκρισης στους συμφωνημένους χρόνους παράδοσης και γενικότερα στην ικανοποίηση των επιθυμιών του πελάτη, καθώς και στην αποφυγή χρόνων αναμονής των μέσων παραγωγής συμβάλλοντας στα θετικά αποτελέσματα της εταιρείας.

Στην συνέχεια και με την πλήρη υποστήριξη της διοίκησης άρχισε η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας. Μέσω εσωτερικών προγραμμάτων εκπαίδευσης ενημερώθηκε η πλειοψηφία των εργαζόμενων σχετικά με το περιεχόμενο και τις απαιτήσεις του μοντέλου. Δημιουργήθηκαν εννέα ομάδες αυτοαξιολόγησης και η κάθε μια από αυτές εξειδικεύθηκε στη φιλοσοφία του αντίστοιχου κριτηρίου του μοντέλου. Το 1997 πραγματοποιήθηκε η πρώτη αυτοαξιολόγηση. Η διαδικασία αυτή και ο ορισμός μέτρων βελτίωσης επαναλαμβάνεται από τότε κάθε χρόνο. Θέλοντας να πετύχει η επιχείρηση μια αντικειμενική αξιολόγηση αυτής της προσπάθειας, συμμετείχε στην διαδικασία απονομής των Ευρωπαϊκών Βραβείων Ποιότητας όπου και διακρίθηκε κερδίζοντας

το Βραβείο Ποιότητας στην κατηγορία των θυγατρικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Subsidiary SMEs) το 2001.

Η επιτυχία αυτή, καθώς και η βελτίωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας στηρίχθηκε στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης όλων των δραστηριοτήτων της. Η προσπάθεια αυτή είναι συλλογική και η επιτυχία της εξαρτάται από την ενεργό συμμετοχή των εργαζόμενων. Για την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης έχουν αναπτυχθεί διαδικασίες οι οποίες είναι ενταγμένες στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και μέσω αυτών υλοποιούνται οι πρωτοβουλίες των εργαζόμενων, οι οποίες συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση. Τέτοιες διαδικασίες είναι :

- Η διαδικασία βελτίωσης και επικοινωνίας
- Το σύστημα προτάσεων βελτίωσης
- Οι ομάδες ποιότητας
- Η Top – εκστρατεία
- Η μέθοδος διαχείρισης των διαδικασιών

Περισσότερες πληροφορίες για αυτές τις διαδικασίες μπορούν να αντληθούν από το βιβλίο «Βελτίωση Ποιότητας» του Κου Γεωργίου Δ. Τσιότρα, Καθηγητή Πανεπιστημίου Μακεδονίας, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.

Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η επιτυχία της Siemens Τηλε Βιομηχανική η οποία στηρίζεται στην ικανοποίηση των πελατών της αλλά και των εργαζομένων της, στην ευέλικτη οργανωτική της δομή, στις απόλυτα καθορισμένες διαδικασίες και στην κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία και τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης. Η επίτευξη όλων αυτών βασίστηκε στην στρατηγική της εταιρείας με στόχο την Επιχειρηματική Αριστεία η οποία ακολουθήθηκε με πίστη και συνέπεια. Μια πορεία η οποία είναι υπόδειγμα και για τις άλλες επιχειρήσεις οι οποίες θα ήθελαν να έχουν ανάλογα αποτελέσματα στην δική τους προσπάθεια προς την επιτυχία.

3.2.3 MAXI COCO – MAT A.E.

Η COCO – MAT ιδρύθηκε το 1989 στην Αθήνα, όπου αρχικά δραστηριοποιήθηκε στην παραγωγή στρωμάτων από φυσικά υλικά. Το 1992, η έδρα της εταιρείας μεταφέρθηκε στην Βιομηχανική Περιοχή της Ξάνθης, όπου παράγονται τα προϊόντα της εταιρείας η οποία σήμερα απασχολεί περισσότερους από 196 εργαζόμενους.

Από τα πρώτα της βήματα η εταιρεία ανέπτυξε μια πολιτική ποιότητας και συμμετέχει στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM από το 1997. Στην COCO – MAT εφαρμόζεται Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, τα οποία σχεδιάστηκαν και λειτουργούν στη βάση των απαιτήσεων των προτύπων ISO 9001:2000 και ISO 14001 αντίστοιχα, διέπονται από τις αρχές του Συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας και βρίσκονται σε συμφωνία με την πολιτική της εταιρείας όσον αφορά στην υγεία των υπαλλήλων, στην ασφάλεια και στο περιβάλλον.

Η πολιτική της εταιρείας βασίζεται στην αειφόρο ανάπτυξη και εστιάζεται σε τέσσερις βασικούς άξονες :

- Ποιότητα
- Ικανοποίηση του Πελάτη
- Ικανοποίηση των Εργαζόμενων
- Κοινωνική Συνεισφορά

Η διοίκηση της εταιρείας λειτουργεί ως πρότυπο μεθοδικότητας για τους εργαζόμενους και ακολουθεί καθορισμένες και γραπτές διαδικασίες. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα άτομα, εξετάζει διαρκώς τα αποτελέσματα ερευνών σχετικά με τους πελάτες και συγχρόνως τα κοινοποιεί στους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Η στρατηγική και ο σχεδιασμός στην COCO – MAT βασίζονται στην συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών οι οποίες αφορούν τους εξής :

- Πελάτες
- Προμηθευτές
- Εργαζόμενοι

Σε συνδυασμό με τα άνω αναφερθέντα εξετάζονται επίσης :

- Οι εσωτερικοί δείκτες απόδοσης
- Οι επιδόσεις των ανταγωνιστών
- Θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος
- Νομικά ζητήματα
- Οικονομικές και δημογραφικές πληροφορίες.

Ένα σημαντικό στοιχείο της πολιτικής της εταιρείας αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα. Μια από τις βασικές επιλογές της διοίκησης που ακολουθούνται είναι η εμφύσηση στο προσωπικό της εταιρείας πνεύματος αλληλεγγύης και συνεργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την ηθική στήριξη και παρότρυνση των εργαζόμενων, την ανάθεση των πρωτοβουλιών σε αυτούς και την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μέσα από την δράση εργαζόμενων ομάδων. Διοργανώνονται ειδικά σεμινάρια επιμόρφωσης με σκοπό την διάχυση της γνώσης σε όλους τους εργαζόμενους. Η πιστοποίηση των βελτιώσεων ελέγχεται άμεσα από την τήρηση αρχείων στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων της επιχείρησης.

Η COCO – MAT για να αναπτύξει και να εφαρμόσει την αειφόρο φιλοσοφία της προβαίνει σε συνεργασίες με μεμονωμένα άτομα, κοινωνικές ομάδες, οργανισμούς και ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού. Αναφέρονται ενδεικτικά συνεργασίες με παραγωγούς και προμηθευτές πρώτων υλών, το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Πειραιά, τον Ο.Α.Ε.Δ., το EFQM, το Cambridge University, την Unesco, κ.ά.

Οι συνεργασίες αυτές αναφέρονται σε τομείς όπως οι νέες τεχνολογίες, η εκπαίδευση σε νέες μεθόδους παραγωγής, αποθήκευσης και διάθεσης των προϊόντων, η παραγωγή και προμήθεια πρώτων υλών, η προστασία του περιβάλλοντος, τα ερευνητικά προγράμματα, τα προγράμματα τρίμηνης απασχόλησης και απασχόλησης ατόμων με «ειδικά προσόντα» κ.ά.

Όλη η στρατηγική και οι πολιτικές της επιχείρησης αποσκοπούν στην ικανοποίηση του πελάτη, παρέχοντας του ποιοτικά προϊόντα. Για να πετύχει αυτή η στρατηγική απαιτείται ενεργή και πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζόμενων της επιχείρησης και εξαιτίας αυτού η εταιρεία δίνει μεγάλη βαρύτητα

- Στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους
- Στην εκπαίδευση και επιμόρφωση τους
- Στην παροχή υλικών και ηθικών κινήτρων στους εργαζόμενους για αυξημένη απόδοση
- Στην αναγνώριση των προσωπικών επιτευγμάτων
- Και τέλος στην δημιουργία ενός κοινού οράματος.

Αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής και των θετικών της αποτελεσμάτων ήταν η βράβευση της επιχείρησης (Prize Winner) το 2001, από τον θεσμό του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, στην κατηγορία των ανεξάρτητων μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Independent SMEs).

Παρατηρείται ότι κοινό στοιχείο και των τριών επιχειρήσεων που αναφέρθηκαν ήταν η πίστη στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που πηγάζει από την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Η προσήλωση αυτή και η συνεπαγόμενη στρατηγική για την επιτυχή εφαρμογή της έφεραν θετικά αποτελέσματα στο σύνολο των επιχειρήσεων καθώς η ποιοτική τους αναβάθμιση συνοδεύτηκε από θετικά επιχειρησιακά αποτελέσματα. Αυτή τους η επιτυχία επιβεβαιώθηκε από την βράβευση τους στον θεσμό των Ευρωπαϊκών Βραβείων Ποιότητας όπου ανταγωνίστηκαν τις καλύτερες επιχειρήσεις της Ηπείρου μας. Από την εμπειρία και τεχνογνωσία αυτών των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να επωφεληθούν και όλες εκείνες οι εταιρείες που θα ήθελαν να βαδίσουν στον ίδιο επιτυχή δρόμο προς την διεθνή αναγνώριση και καταξίωση.

Περισσότερες πληροφορίες και για τις τρεις επιχειρήσεις μπορούν να αναζητηθούν από τις ιστοσελίδες των εταιριών που παρατίθενται στο τμήμα της Βιβλιογραφίας αλλά και από το βιβλίο «Βελτίωση Ποιότητας» του Κου Γεωργίου Δ. Τσιότρα, Καθηγητή Πανεπιστημίου Μακεδονίας, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την παρουσίαση της εικόνας της Ελλάδας στο θέμα της ποιότητας, διαπιστώνεται ότι από τότε κυρίως που η χώρα μας έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης έγιναν κάποια σημαντικά βήματα σε θεσμικό επίπεδο στην προώθηση της ποιότητας :

- Ίδρυση του Εθνικού Συμβουλίου Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ)
- Ίδρυση του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ)
- Απονομή σημάτων ποιότητας 'AGROCERT' σε γεωργικά προϊόντα.
- Ίδρυση του Εθνικού Ινστιτούτου Μετρολογίας (ΕΙΜ).
- Δημιουργία της θέσης του Συμβούλου Ποιοτικού Ελέγχου για έργα υποδομής με στόχο να εποπτεύει τα τεχνικά έργα.
- Η εκπόνηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητας (ΕΠΑΝ) όπου προβλέπεται η ολοκλήρωση του Εθνικού Συστήματος Ποιότητας αλλά και η προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας.
- Η εκπόνηση προγραμμάτων χρηματοδότησης για την παρακίνηση των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας (Β' και Γ' κοινοτικά πλαίσια στήριξης).
- Η ανακήρυξη του 1998 σαν έτους ποιότητας.
- Οι διάφορες εκδηλώσεις τόσο των ιδιωτικών φορέων όσο και των δημοσίων οργανισμών για την ανάδειξη και την προώθηση της ποιότητας.

Είναι θεμιτό λοιπόν να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι υπάρχει αυτή την στιγμή επαρκές θεσμικό πλαίσιο. Αυτό που δεν υπάρχει όμως είναι επαρκής έλεγχος της εφαρμογής του. Επίσης αυτό που απουσιάζει είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων όλων των φορέων της ποιότητας στην χώρα μας ώστε να μην μειώνεται η αποτελεσματικότητά τους. Η πολιτεία είναι ο μόνος που μπορεί να

αναλάβει τον συντονισμό και τον έλεγχο όλων των θεμάτων της ποιότητας. Οι υποχρεώσεις της θα πρέπει να επικεντρώνονται στα ακόλουθα :

- Χάραξη της πολιτικής ποιότητας.
- Ενίσχυση του θεσμικού πλαισίου όπου και όποτε απαιτείται.
- Συντονισμός των κρατικών φορέων και υπηρεσιών.
- Επίβλεψη και σχολαστικός έλεγχος των ιδιωτικών φορέων που δραστηριοποιούνται στον έλεγχο και τη διασφάλιση ποιότητας.
- Επιβολή αυστηρότατων κυρώσεων στους παραβάτες της νομοθεσίας.
- Ενημέρωση των παραγωγών / κατασκευαστών και των πελατών / καταναλωτών για τις εξελίξεις στο χώρο της ποιότητας.

Όπως παρατηρείται, αυτές τις υποχρεώσεις μόνο η πολιτεία θα μπορούσε να τις αναλάβει και να τις εκτελέσει.

Πέραν αυτού, διαπιστώνεται ότι στο σύνολο των ανεπτυγμένων βιομηχανικών κρατών, ένα πολύ σημαντικό μέρος της ακολουθούμενης πολιτικής ποιότητας τους εκφράζεται με την θέσπιση, ανάπτυξη και υποστήριξη των βραβείων ποιότητας. Αυτό είναι ένα σημείο στο οποίο η χώρα μας μέχρι αυτή την στιγμή υστερεί δραματικά. Ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψιν ότι το σύνολο των υπόλοιπων κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και πολλά ευρωπαϊκά κράτη που δεν είναι μέλη της ΕΕ, διαθέτουν εδώ και μια δεκαετία κάποιο εθνικό βραβείο ποιότητας. Η θέσπιση, η ανάπτυξη και η κατάλληλη υποστήριξη ενός τέτοιου θεσμού δεν βελτιώνει μόνο την εικόνα των επιχειρήσεων που βραβεύονται, αλλά και την συνολική εικόνα της χώρας που διαθέτει τέτοιο πλαίσιο επιβράβευσης αλλά και τις επιχειρήσεις που μπορούν να το διεκδικήσουν. Επιπλέον, αν η όλη εκδήλωση είναι καλά οργανωμένη και υπάρχει συμμετοχή σημαντικών πολιτικών ή και ηγετών του επιχειρηματικού κόσμου, όπως γίνεται σε όλα τα εθνικά βραβεία που αναφέρθηκαν, τότε η δημοσιότητα που θα συνοδεύει την απονομή λειτουργεί σαν κίνητρο για τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν. Θα μπορούσε δε, να δοθεί στις βραβευθείσες επιχειρήσεις το δικαίωμα να χρησιμοποιούν για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα το λογότυπο του βραβείου για την προώθηση και διαφήμιση τους.

Προτείνεται λοιπόν η επίσχευση της θέσπισης ενός εθνικού βραβείου ποιότητας το οποίο θα απονέμεται σε ετήσια βάση και θα εποπτεύεται από οργανισμό που θα

συνεργάζεται για αυτό το σκοπό και με τον ιδιωτικό τομέα και με τον δημόσιο. Ο δε οργανισμός θα πρέπει να βρίσκεται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Ανάπτυξης το οποίο έχει αναλάβει την προώθηση της ανόδου της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων στην χώρα μας. Το βραβείο θα πρέπει να είναι ανοιχτό σε όλες τις επιχειρήσεις που έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα ή που λειτουργούν σαν αυτόνομα υποκαταστήματα πολυεθνικών εταιρειών. Προτείνεται η θεσμοθέτηση τεσσάρων κατηγοριών βράβευσης και συγκεκριμένα :

- Για επιχειρήσεις μεταποίησης.
- Για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.
- Για μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Για οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Το βραβείο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα είναι ανοιχτό για όλες τις κατηγορίες. Όπως ήδη έχει αναφερθεί το μοντέλο του βραβείου θα πρέπει να έχει σαν βάση το αντίστοιχο του Ευρωπαϊκού Βραβείου. Αυτό, για να υπάρχει εναρμόνιση με τα ισχύοντα στον ευρύτερο χώρο που ανήκει η Ελλάδα, αλλά και για να διευκολύνει τις ίδιες τις επιχειρήσεις ώστε να μπορούν να διεκδικούν με την ίδια προσπάθεια τόσο το εθνικό όσο και το ευρωπαϊκό. Οι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν στην τροποποίηση των κριτηρίων του ευρωπαϊκού βραβείου ώστε να συμπεριληφθεί η ελληνική πραγματικότητα είναι :

- Η γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας.
- Το πλήθος και το μέγεθος των υπαρχόντων επιχειρήσεων.
- Την περισσότερο άτυπη δομή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς και την απαραίτητη ευελιξία που πρέπει να έχουν.
- Την κουλτούρα του ελληνικού λαού και την εργασιακή του συμπεριφορά.
- Το ήδη υπάρχον θεσμικό πλαίσιο και την πρόοδο που έχει επιτευχθεί σε άλλους τομείς όπως την περιβαλλοντική πολιτική, την ευθύνη και την συνεισφορά των επιχειρήσεων απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.
- Το ήδη υπάρχον επίπεδο εφαρμογής προτύπων και συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας.

- Συνεχή επανέλεγχο και επαναξιολόγηση των κριτηρίων του βραβείου τόσο σε σχέση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα αλλά και συμβαδίζοντας με την ανάπτυξη της χώρας.
- Τέλος, στην εκπόνηση του βραβείου για τον δημόσιο τομέα θα πρέπει να μελετηθούν το ιδιαίτερο περιβάλλον και οι συνθήκες του χώρου αυτού.

Πέραν των τεσσάρων κατηγοριών βραβείου ποιότητας κρίνεται σκόπιμο και ένα πέμπτο το οποίο θεωρείται σημαντικό. Αυτό το βραβείο θα πρέπει να απευθύνεται στον τομέα της εκπαίδευσης που θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για μια χώρα, γιατί το επίπεδο της παραγωγής γνώσης επηρεάζει και όλους τους υπόλοιπους τομείς. Θα αποτελούσε, αυτό το βραβείο, ένα επιπλέον κίνητρο για υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των ιδρυμάτων παροχής εκπαίδευσης στην χώρα μας που σαν αποτέλεσμα θα είχε την συνολική βελτίωση της εικόνας της παρεχόμενης παιδείας στην Ελλάδα. Βάση για ένα τέτοιο βραβείο θα μπορούσαν να ληφθούν οι προσπάθειες σε αυτή την κατεύθυνση τόσο του MBNQA όσο και του Ευρωπαϊκού Βραβείου.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η δημιουργία και γνωστοποίηση του μοντέλου για το εθνικό βραβείο ποιότητας δεν θα είναι μόνο ένας οδηγός για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται και επιδιώκουν να συμμετέχουν στην διαδικασία βράβευσης. Ο πλέον σημαντικός του ρόλος θα είναι ότι θα παρέχει την δυνατότητα σε όλες τις επιχειρήσεις να συγκρίνουν το πλαίσιο του με τα ισχύοντα στην δικιά τους δομή, παρέχοντας τους έτσι την δυνατότητα να αναγνωρίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους προς εκείνη την κατεύθυνση που έχουν ανάγκη.

Η χρησιμοποίηση των βραβευθέντων επιχειρήσεων ως υποδειγματικά μοντέλα και η χρήση των κριτηρίων του βραβείου στην αυτό-αξιολόγηση των εταιρειών θα πρέπει να υποστηριχθεί θερμά και να αποτελεί ένα από τους κύριους στόχους του εθνικού βραβείου ποιότητας.

Το εθνικό βραβείο ποιότητας θα παίξει σημαντικό ρόλο στην αναγνώριση και επιβράβευση της επιχειρηματικής αριστείας. Περισσότερο ακόμα, θα βοηθήσει στην βελτίωση του ποιοτικού επιπέδου των επιχειρήσεων αλλά και στην εικόνα της χώρας στην παγκόσμια κοινότητα. Τα περισσότερα εθνικά βραβεία είναι σχετικά νέα και αναπτύσσονται ακόμα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι υφίσταται η πολυτέλεια να αφευθεί

ο χρόνος να κυλά. Κάθε καθυστέρηση είναι εις βάρος της Ελλάδας, γιατί όταν οι υπόλοιποι αναπτύσσονται, η στασιμότητα της χώρας μας την τοποθετεί στο περιθώριο των εξελίξεων. Θα πρέπει σαν χώρα, πολιτεία, επιχειρήσεις και άτομα να προσπαθήσουμε ώστε να ανήκουμε σε αυτό τον χάρτη των χωρών που επιδιώκουν την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη.

Οι κυριότερες δυνάμεις που οδηγούν την τελευταία δεκαετία την παγκόσμια οικονομία είναι η παγκοσμιοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και των αγορών σε συνδυασμό με την επανάσταση στην τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Αποτέλεσμα αυτών ο ταχύτατα αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός, η συνεχής αβεβαιότητα και η ανάγκη για συνεχείς προσαρμογές. Ως προς την Ευρωπαϊκή Ένωση έχουμε την διεύρυνση που θα επεκτείνει το άνοιγμα των αγορών της ΕΕ και θα δώσει ευκαιρίες για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η Ελλάδα για να μπορέσει να επιβιώσει σε αυτό το περιβάλλον θα πρέπει να αποκτήσει έντονο εξωστρεφή χαρακτήρα προωθώντας τα προϊόντα της στην παγκόσμια αγορά. Το ποσοστό της στο σύνολο των κοινοτικών εξαγωγών θα πρέπει να αυξάνεται αντί να μειώνεται όπως γίνεται μέχρι σήμερα. Η βελτίωση του επιπέδου ζωής όλων μας εξαρτάται από την κατάσταση της εθνικής οικονομίας μας, η οποία είναι αποτέλεσμα της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του συνόλου των επιχειρήσεων και οργανισμών τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Η έννοια της ποιότητας είναι σήμερα αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την επιβίωση και την μακροπρόθεσμη επιτυχία του συνόλου των πόρων της οικονομίας μας. Και κατά συνέπεια και της μακρομέρευσης της χώρας μας. Αυτοί είναι οι λόγοι που θα πρέπει να οδηγήσουν την πολιτεία μας να θέσει την αναβάθμιση της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών σαν πρώτης προτεραιότητας εθνικό στόχο. Και να αναλάβει τις απαραίτητες πρωτοβουλίες για να καθοδηγήσει το σύνολο της οικονομίας μας σε ένα καλύτερο και πιο σίγουρο μέλλον. Έχει τις δυνατότητες. Έχει τα μέσα και τους συντελεστές για να το πραγματοποιήσει. Έχει το ανθρώπινο δυναμικό και μπορεί να το αναπτύξει περαιτέρω. Έχει τους απαραίτητους πόρους. Και κυρίως, έχει την υποχρέωση να το κάνει.

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. The new quality for the twenty – first century. A.V. Feigenbaum. / The TQM Magazine. Volume 11. Number 6. 1999
2. Towards a European definition of TQM – a historical review. Volker Kruger / The TQM Magazine. Volume 11. Number 4. 1999
3. The upcoming Century of Quality. Dr J.M. Duran / Quality Progress. August 1994
4. Japan's post-war economic success : Deming, quality and contextual realities. Peter M. Leitner / Journal of Management History. Volume 5. Number 8. 1999
5. Global Quality cooperation. Prof. Hitushi Kume. University of Tokyo / European Quality. Volume 4. Number 1. 1997
6. <http://deming.org>
7. www.juse.or.jp
8. Quality Motivation in East Asian countries. Kai Kristensen, Jens J. Dahlgaard & Gopal K. Kanji / Total Quality Management. Volume 4. Number 1. 1993
9. A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards. Robert J. Vokurka, Gary L. Stading, Jason Brazeal / Quality Progress. August 2000.
10. www.quality.nist.gov
11. Behind the Stars and Stripes : Quality in the USA. Rachel Hilary / Quality Progress. January 1996.
12. Quality Awards and the Market Value of the Firm : An Empirical Investigation. Kevin B. Hendricks and Vinod R. Singhal / Management Science. Vol. 42, No 3, March 1996.
13. Stock Market Reaction to Malcolm Baldrige National Quality Award Announcements : Does Quality Pay? Zbigniew H. Przasnyski and Lawrence S. Tai / Total Quality Management. Vol. 10, No 3, 1999
14. President's Quality Program Honors Government Organizations. Pradip V. Mehta / Quality Progress. August 2000.
15. Annual Quality Awards Listing. Corinne N. Johnson / Quality Progress. August 2001.
16. www.efqm.org
17. www.eoq.org
18. www.iso.ch
19. Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification. V.M. Rao Tummala and C.L. Tang / International Journal of Quality. Vol. 13, No 4, 1996.
20. Quality in Greece : past and present. Kostas N. Dervitsiotis / The TQM Magazine. Vol. 11, No 2, 1999.
21. Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. Abby Chobadian and Hong Seng Woo / International Journal of Quality. Vol. 13, No 2, 1996.
22. A comparative study of 16 national quality awards. Kay C. Tan / The TQM Magazine. Vol. 14, No 3, 2002.

23. An investigation of the willingness of UK certificated firms to recommend ISO 9000. Francis Buttle / International Journal of Quality Science. Vol. 1, No 2, 1996.
24. The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard : empirical research in 288 Spanish companies. Marti Casadesus and Geruza Gimenez / The TQM Magazine. Vol. 12, No 6, 2000.
25. Five years with quality awards in Denmark. Kai Kristensen and Hans Jorn Juhl / The TQM Magazine. Vol. 11, No 2, 1999.
26. Promoting TQM through national quality awards-the Austrian experience. Johann Jaeger / Managing Service Quality. Vol. 6, No 2, 1996.
27. www.qualitynet.gr
28. The stock markets reaction to quality certification : Empirical evidence from Spain. Juan Luis Nicolau and Ricardo Sellers / European Journal of Operational Research. Vol. 142, Issue 3, November 2002.
29. Quality in Germany – an overview. Klaus J. Zink and Wolfgang Voss / The TQM Magazine. Vol. 10, No 6, 1998.
30. Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry. Dietmar Mangelsdorf / The TQM Magazine. Vol. 11, No 6, 1999.
31. www.plant-management.gr
32. Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος.
33. www.eede.gr
34. www.ypan.gr
35. www.elot.gr
36. Developing an appropriate quality award for Northern Ireland. Rodney McAdam / Managing Service Quality. Vol. 6, No 2, 1996.
37. Exploring the possible reasons why the UK Government commended the EFQM excellence model as the framework for delivering governance in the new NHS. Sue Jackson / International Journal of health Care Quality Assurance. Vol. 12, No 6, 1999.
38. A comparative study of nine national quality awards. M. Xie, K. C. Tan, S. H. Puay, T. N. Goh / The TQM Magazine. Vol. 10, No 1, 1998.
39. Quality awards – recognition or model? George P. Laszlo / The TQM Magazine. Vol. 8, No 5, 1996.
40. The Management and Control of Quality. James R. Evans and William M. Lindsay. 4d Edition, South-Western College Publishing, 1999.
41. Βελτίωση Ποιότητας. Γεωργίου Δ. Τσιότρα. Β' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002.
42. www.elais.gr
43. www.siemens.gr

6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

<i>Δραστηριότητες Υποστήριξης και Προώθησης της Ποιότητας</i>	<i>Κράτη που τις εφάρμοσαν (αναφορικά)</i>
Έτος Ποιότητας ή Μήνας	Ηνωμένο Βασίλειο, Η.Π.Α., Ιαπωνία, Ελλάδα
Εθνικές καμπάνιες	Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Γαλλία, Ιαπωνία, Ολλανδία, Πορτογαλία, Ισπανία, Σουηδία, Η.Π.Α.
Εθνικό Κέντρο Πληροφόρησης	Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία
Έκδοση 'Λευκής Βίβλου'	Ηνωμένο Βασίλειο
Κυβερνητικές καμπάνιες προώθησης της ποιότητας	Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Ιρλανδία, Η.Π.Α.
Εφαρμογή συστημάτων προτύπων	Ηνωμένο Βασίλειο, Βουλγαρία, Γαλλία, Ελλάδα, Ολλανδία, Ουγγαρία, Ιρλανδία, Πολωνία, Ρουμανία, Ισπανία, Ελβετία, Τουρκία, Ρωσία, Γιουγκοσλαβία
Προγράμματα πιστοποίησης	Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Ισπανία, Ελβετία
Εκπαίδευση επιχειρήσεων	Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία, Ιρλανδία, Ιαπωνία, Ισπανία
Οργάνωση σεμιναρίων, συνεδρίων, συζητήσεων, ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών εκπομπών	Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Ιαπωνία, Η.Π.Α., Ελβετία
Μελέτες καταστάσεων ποιότητας	Ιρλανδία, Ιαπωνία, Ολλανδία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΒΛΕΠΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΤΡΟ 1.2 ΤΟΥ ΕΠΑΝ

Δράση 1.2.1 Τυποποίηση

Στην Δράση της Τυποποίησης προβλέπονται:

- Μετάφραση και μεταφορά ευρωπαϊκών και διεθνών προτύπων, Οδηγιών και λοιπών υποχρεωτικών ευρωπαϊκών κανονιστικών ρυθμίσεων για την ένταξή τους στο ελληνικό σύστημα τυποποίησης.
- Σχεδιασμός, Οργάνωση και λειτουργία Εθνικού Συστήματος Οικολογικής Σήμανσης Προϊόντων (σε συνέργια με την Δράση 2.9.1.).
- Η επέκταση της τυποποίησης στους προαιρετικούς τομείς, ιδιαίτερα σε αυτούς που σχετίζονται με κρίσιμα ή δυναμικά προϊόντα της ελληνικής οικονομίας και η εκπόνηση των σχετικών προτύπων.

Δράση 1.2.2. Πιστοποίηση

Στην Δράση προβλέπονται:

- Η ενίσχυση της υποδομής υφισταμένων εργαστηρίων παροχής υπηρεσιών ποιότητας (δοκιμών ή διακριβώσεων) του Δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, ώστε να παρέχουν υπηρεσίες για τον υποχρεωτικό τομέα, καθώς και η διαπίστευσή τους από το ΕΣΥΔ.
- Η δημιουργία νέων εξειδικευμένων εργαστηριακών υποδομών του δημόσιου τομέα (δοκιμών ή διακριβώσεων) και η διαπίστευσή τους από το ΕΣΥΔ.

Δράση 1.2.3. Διαπίστευση

Στην Δράση της Διαπίστευσης προβλέπονται:

- Η ενίσχυση του Εθνικού Συμβουλίου Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) ώστε να παρέχει τις απαιτούμενες υπηρεσίες διαπίστευσης κατά το μεταβατικό στάδιο μετατροπής

σε ΑΕ. Η χορηγούμενη ενίσχυση θα είναι σύμφωνη με το ισχύον οικονομικό πλαίσιο διαχείρισης του ΕΣΥΔ.

- Η ολοκλήρωση των υποδομών του Εθνικού Συστήματος Διαπίστευσης με βάση επικαιροποιημένο Επιχειρηματικό Σχέδιο του ΕΣΥΔ.

Δράση 1.2.4. Μετρολογία

Στην Δράση προβλέπεται η συμπλήρωση των μετρολογικών υπηρεσιών του Ελληνικού Ινστιτούτου Μετρολογίας – ΕΙΜ και επέκταση των δραστηριοτήτων του σε νέους τομείς διακρίβωσης με τη δημιουργία νέων εργαστηρίων με βάση επικαιροποιημένο Επιχειρηματικό Σχέδιο του ΕΙΜ.

Δράση 1.2.5 Εποπτεία / έλεγχος της αγοράς

Στην Δράση προβλέπονται:

- Η εκπόνηση Ολοκληρωμένου Σχεδίου Δράσης (Action Plan) για το έργο του ελέγχου της αγοράς, όπου θα περιγράφονται αναλυτικά όλα τα επιμέρους στάδια υλοποίησης του έργου. Το νέο σύστημα Εποπτείας της Αγοράς θα έχει πανελλαδική εμβέλεια και θα υποστηρίζεται από πλήρες δίκτυο συλλογής δεδομένων που θα παρακολουθείται κεντρικά από το ΥΠΑΝ.
- Η υλοποίηση του ανωτέρω Σχεδίου Δράσης για τα βιομηχανικά προϊόντα.
- Η εκπόνηση Ολοκληρωμένου Επιχειρηματικού Σχεδίου από τον ΕΦΕΤ που θα υποβληθεί στην ΓΓΒ και η ενίσχυση της υλικοτεχνικής υποδομής του ΕΦΕΤ ως εθνικού φορέα ελέγχου της αγοράς τροφίμων με βάση το Ολοκληρωμένο Επιχειρηματικό Σχέδιο που θα εκπονηθεί.

Δράση 1.2.6. Νέες τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης της ποιότητας

Στην Δράση προβλέπεται η εκπόνηση νέων τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης της ποιότητας με έμφαση σε τομείς με ειδικό ενδιαφέρον για την εθνική οικονομία και σε νέα συστήματα διαχείρισης.

Δράση 1.2.7. Πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση

Η συνεχής ευαισθητοποίηση, η ενημέρωση, προβολή των ωφελειών από την ενεργοποίηση του Εθνικού Συστήματος Ποιότητας αποτελεί βασικό στόχο της προσπάθειας.

Η προσπάθεια θα καλύψει επιχειρήσεις και καταναλωτές με στόχο την βελτίωση της ποιότητας ζωής και της ανταγωνιστικότητας της εθνικής οικονομίας.

Προβλέπονται ενδεικτικά:

- Δημιουργία εγχειριδίων και οδηγιών
- Προβολή στα μέσα ενημέρωσης ειδικών θεμάτων ποιότητας
- Ενίσχυση εκδηλώσεων προβολής και προώθησης της ποιότητας (π.χ. Μήνας Ποιότητας)
- Συνεργασία με οργανώσεις καταναλωτών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Ταυτότητα του ΕΠΑΝ

Κράτος Μέλος: **ΕΛΛΑΔΑ**
 Τύπος Ε.Π. **ΤΟΜΕΑΚΟ**
 Κεφάλαιο Κ.Π.Σ. **3**
 Τίτλος Ε.Π. **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**
 Διαχειριστική Αρχή **ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**
 Διάρκεια εφαρμογής **2000 - 2006**
 Προθεσμία αποπληρωμής και ολοκλήρωση δράσεων του ΕΠΑΝ: **2008**
 Ημερομηνία υποβολής του Ε.Π.: **Μάρτιος 2000**
 Ημερομηνία υποβολής του Σ.Π.: **Μάρτιος 2001**
 Συμμετέχοντα διαρθρωτικά ταμεία: **ΕΤΠΑ, ΕΚΤ**
 Συνολικός προϋπολογισμός: **6.392.333.215 EURO**
 Συνολική δημόσια δαπάνη: **3.217.420.739 EURO** (50,38% επί του συνολ. Προϋπολ.)
 Συνολική συμμετοχή Διαρθρ. Ταμείων: **1.976.705.391 EURO** (61,5% επί της συνολ. δημόσιας δαπάνης)
 Συνολική συμμετοχή ΕΤΠΑ: **1.826.705.391 EURO** (92,4% επί της συμμετοχής των Διαρθρ. Ταμείων)
 Συνολική συμμετοχή ΕΚΤ: **150.000.000 EURO** (7,6% επί της συμμετοχής των Διαρθρ. Ταμείων)
 Συνολική εθνική συμμετοχή: **1.240.715.348 EURO**
 Συνολική ιδιωτική χρηματοδότηση: **3.174.912.476 EURO**

Το ΕΠΑΝ Περιλαμβάνει 9 άξονες προτεραιότητας τους οποίους συνθέτουν 37 μέτρα.

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 1: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Μέτρο 1.1: Βιομηχανικές, τεχνολογικές & επιχειρηματικές υποδομές

Μέτρο 1.2: Εθνικό Σύστημα Ποιότητας

Μέτρο 1.3: Απλοποίηση επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Μέτρο 1.4: Δομές υποστήριξης ΜΜΕ

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 2: ΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μέτρο 2.1: Ενίσχυση επενδύσεων σε συστήματα συμπαραγωγής, ΑΠΕ & εξοικονόμησης Ενέργειας

Μέτρο 2.2: Αναβάθμιση καταλυμάτων & ενίσχυση μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων

Μέτρο 2.3: Ενίσχυση ιδιωτικών επενδύσεων ν.2601/98 Τομέα Μεταποίησης

Μέτρο 2.4: Συνεχιζόμενες επενδύσεις αναπτυξιακού νόμου 2601/98

Μέτρο 2.5: Τεχνολογικός & οργανωτικός εκσυγχρονισμός επιχειρήσεων

Μέτρο 2.6: Χρηματοπιστωτική υποστήριξη ΜΜΕ & ΠΜΕ

Μέτρο 2.7: Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας ΜΜΕ & ΠΜΕ

Μέτρο 2.8: Ενθάρρυνση επιχειρηματικότητας ομάδων πληθυσμού

Μέτρο 2.9: Ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στον τομέα του περιβάλλοντος

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 3: ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Μέτρο 3.1: Προώθηση επιχειρηματικής αριστείας στον τομέα ενέργειας

Μέτρο 3.2: Προώθηση επιχειρηματικής αριστείας στις μεταποιητικές & τουριστικές επιχειρήσεις

Μέτρο 3.3: Προώθηση της αριστείας στην τεχνολογική ανάπτυξη & έρευνα

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 4: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΕΡΕΥΝΑ

Μέτρο 4.1: Υποστήριξη Ερευνητικών Μονάδων για την προτυποποίηση και την εμπορική εκμετάλλευση ερευνητικών αποτελεσμάτων. Εντοπισμός & αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων με δημιουργία νέων επιχειρήσεων (Spin off)

Μέτρο 4.2: Θερμοκοιτίδες νέων επιχειρήσεων έντασης γνώσης επιστημονικών & τεχνολογικών πάρκων & ερευνητικών κέντρων με την συμμετοχή επιχειρήσεων

Μέτρο 4.3: Ενθάρρυνση της έρευνας, της μεταφοράς και της διάδοσης τεχνολογίας στις επιχειρήσεις. Υποστήριξη δραστηριοτήτων διεθνούς επιστημονικής και τεχνολογικής συνεργασίας και της μεταφοράς τεχνολογίας

Μέτρο 4.4: Ευαισθητοποίηση του κοινού στις νέες τεχνολογίες. Υποστήριξη και διαμόρφωση Ε&Τ πολιτικής. Διαχείριση Ε&Τ πληροφοριών

Μέτρο 4.5: Κοινοπραξίες έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης σε τομείς εθνικής προτεραιότητας

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 5: ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ – ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΩΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Μέτρο 5.1: Ενίσχυση εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής - ΠΟΤΑ

Μέτρο 5.2: Ολοκληρωμένες δράσεις εναλλακτικού τουρισμού - Τουριστικά Αγκυροβόλια

Μέτρο 5.3: Τουριστική προβολή - Μείωση εποχικότητας

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 6: ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΟΥ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Μέτρο 6.1: Πρόσβαση σε εναλλακτικές πηγές τροφοδοσίας φυσικού αερίου

Μέτρο 6.2: Ενίσχυση της ευελιξίας, ευστάθειας και αξιοπιστίας του συστήματος φυσικού αερίου

Μέτρο 6.3: Ειδικές ενεργειακές υποδομές για τα νησιά & για την προώθηση των ΑΠΕ

Μέτρο 6.4: Λειτουργία της απελευθερωμένης αγοράς ενέργειας

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 7: ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Μέτρο 7.1: Διείσδυση φυσικού αερίου στον οικιακό και τριτογενή τομέα, σε νέους βιομηχανικούς καταναλωτές και στον τομέα των μεταφορών

Μέτρο 7.2: Υποδομές ασφάλειας της αποθήκευσης και διακίνησης πετρελαιοειδών

Μέτρο 7.3: Αξιοποίηση φυσικών πόρων και υποστήριξη τήρησης περιβαλλοντικών δεσμεύσεων

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 8: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Μέτρο 8.1: Εκπαίδευση και κατάρτιση στον τομέα του Τουρισμού

Μέτρο 8.2: Ανθρώπινοι πόροι στη Μεταποίηση & Υπηρεσίες

Μέτρο 8.3: Ανθρώπινο Ερευνητικό και Τεχνολογικό δυναμικό

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 9: ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ

Μέτρο 9.1: Τεχνική Βοήθεια ΕΤΠΑ

Μέτρο 9.2: Τεχνική Βοήθεια ΕΚΤ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

A. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΟΥ

A1. Στοιχεία Μέτρου 3.2

ΚΩΔ. ΟΠΣ		
3	ΚΠΣ	2000 – 2006
16	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	“ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ”
3	ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	Προώθηση Επιχειρηματικής Αριστείας
2	ΜΕΤΡΟ	Προώθηση επιχειρηματικής αριστείας στις μεταποιητικές & τουριστικές επιχειρήσεις
	ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	Όλη η Χώρα
	ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΤΡΟ	Επιχειρήσεις, καταναλωτές
	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	2000 – 2006
414	ΤΟΜΕΑΣ / ΕΙΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ	Καινοτόμες ενέργειες (100%)

A2. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία Μέτρου 3.2

	Ποσό (εκ. ΕΥΡΩ)	Ποσοστό στη Δ.Δ. του Μέτρου	Ποσοστό στον Άξονα Προτεραιότητας		Ποσοστό στο Πρόγραμμα	
			%Σ.Κ.	%Δ.Δ.	%Σ.Κ.	%Δ.Δ.
Συνολικό Κόστος (Σ.Κ.)	20,21		46,02		0,32	
Δημόσια Δαπάνη (Δ.Δ.)	9,21		20,98	33,01	0,14	0,29
Κοινοτική Συμμετοχή (ΕΤΠΑ)	6,45	70,00	14,68	23,11	0,10	0,20
Εθνική Δημόσια Δαπάνη	2,76	30,00	6,29	9,90	0,04	0,09
Ιδιωτική Συμμετοχή	11,00		25,04		0,17	

B. ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ/ΟΙ ΜΕΤΡΟΥ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ – ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΡΑΣΕΩΝ – ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΔΕΙΚΤΕΣ

B1. Εισαγωγή - σύνοψη υπάρχουσας κατάστασης

Στην Ελλάδα σήμερα δεν έχει ενεργοποιηθεί μηχανισμός για την ενθάρρυνση των επιχειρήσεων στην παροχή ολοκληρωμένων και αναβαθμισμένων υπηρεσιών και την προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας. Ως επιχειρηματική αριστεία ορίζεται το Μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης που οδηγεί σε ισόρροπη ικανοποίηση των αναγκών όλων των συνδεομένων με την επιχειρηματικότητα παραγόντων (πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, μέτοχοι, πολίτες), με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την συνεχή πολύπλευρη βελτίωση της ποιότητας.

Επιπρόσθετα δεν υφίσταται Εθνικό Βαρόμετρο Ποιότητας με την έννοια δεικτών ικανοποίησης πελατών και καταναλωτών από προϊόντα και υπηρεσίες.

B1.1. Βραβεία Διεθνούς Εμβέλειας

Στην Ευρώπη έχει από το 1988 δημιουργηθεί το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (EFQM), μη κερδοσκοπικός Οργανισμός με σκοπό την ανάπτυξη, προβολή και διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων μέσω της ενδυνάμωσης του ρόλου του Μάνατζμεντ στις στρατηγικές ποιότητας. Το EFQM έχει θεσπίσει από το 1991, με την συμβολή της Ε.Ε. και του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας – ΕΟQ, ένα ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας το οποίο διέπεται από τις κάτωθι αρχές :

- Διοίκηση βασισμένη σε μετρήσιμα δεδομένα, διεργασίες και αποτελέσματα.
- Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών.
- Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού
- Ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών συνεργασιών με τους πελάτες, προμηθευτές και κοινωνικούς φορείς
- Συνεχής μάθηση, ανάπτυξη καινοτομιών και επίτευξη συνεχούς βελτίωσης
- Κοινωνική ευθύνη (προστασία του περιβάλλοντος)

Το ανωτέρω Μοντέλο αξιοποιεί το EFQM για την απονομή των Ευρωπαϊκών Βραβείων Ποιότητας. Τα κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογείται μία επιχείρηση στα πλαίσια της επιχειρηματικής αριστείας είναι :

- Δραστηριότητες της Ηγεσίας της επιχείρησης
- Ανάπτυξη Στρατηγικής και Σχεδιασμός
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Διαχείριση Πόρων
- Διοίκηση Ποιότητας και αντίστοιχες διαδικασίες
- Μετρήσεις ικανοποίησης πελατών
- Μετρήσεις ικανοποίησης εργαζομένων
- Ικανοποίηση αναγκών και προσδοκιών του κοινωνικού συνόλου
- Επιχειρησιακά αποτελέσματα

B1.2. Εθνικά Βραβεία

Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, σε αντίθεση με την Ελλάδα, απονέμονται ήδη Εθνικά Βραβεία Ποιότητας που ακολουθούν τη βασική δομή του Μοντέλου EFQM ενσωματώνοντας τις εθνικές ιδιομορφίες.

Στην Ελλάδα απονέμονται βραβεία ποιότητας από διάφορους φορείς, τα οποία κατά κανόνα δεν στηρίζονται σε απόλυτα τεκμηριωμένα κριτήρια και διαδικασίες απονομής.

Είναι άρα μεγάλη ανάγκη να καθιερωθεί ένα Εθνικό Βραβείο Ποιότητας υπό την αιγίδα του ΥΠΑΝ, το οποίο θα στηρίζεται στη δομή του Ευρωπαϊκού Βραβείου (Μοντέλο EFQM) αλλά θα ενσωματώνει τις ιδιαιτερότητες των Επιχειρήσεων-Οργανισμών της χώρας.

Οι δομές που υφίστανται στη χώρα και δύνανται να συνεισφέρουν στο όλο εγχείρημα είναι κυρίως οι εξής:

- ΕΛΟΤ: διαθέτει δομημένο σύστημα (Συμβούλιο Πιστοποίησης, Δ/ση Πιστοποίησης, Διαδικασίες και Οδηγίες Λειτουργίας του Συστήματος Απονομής Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης και Σημάτων Ποιότητας), το οποίο μπορεί εύκολα να εξελιχθεί και σε Σύστημα Αξιολόγησης του Βραβείου Επιχειρηματικής

Αριστείας, παρέχοντας εγγυήσεις αμεροληψίας και ορθής εφαρμογής των διαδικασιών απονομής βραβείων.

- ΕΕΔΕ: έχει ορισθεί εκπρόσωπος του EFQM και ως εκ τούτου διαθέτει βάση δεδομένων αξιολογητών του Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας

Οι παραπάνω φορείς έχουν κυρίως προσανατολίσει τη δραστηριότητά τους στη Μεταποίηση και το Εμπόριο, ενώ ειδικά ο ΕΛΟΤ έχει εμπειρία πιστοποιήσεων Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και στον τομέα του Τουρισμού. Γι' αυτό ο ΕΛΟΤ σε συνεργασία με τον ΕΟΤ θα καλύψει τα ζητήματα Επιχειρηματικής Αριστείας και στον τομέα του Τουρισμού.

B1.3. Εθνικό Βαρόμετρο

Η έννοια των «Βαρομέτρων», εθνικών δεικτών ικανοποίησης πελατών και καταναλωτών, είναι αρκετά διαδεδομένη σε χώρες όπως ΗΠΑ, Γερμανία, Σουηδία, Αυστρία, Λετονία, Ελβετία, Νορβηγία. Επιπλέον ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ποιότητας (EOQ) σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση (DGIII) προωθούν την δημιουργία δεικτών ικανοποίησης πελατών (European Customer Satisfaction Index).

B2. Γενικός στόχος και στρατηγική επίτευξης

Ο στόχος του Μέτρου είναι η ενθάρρυνση των μεταποιητικών, εμπορικών, τουριστικών και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών στην παροχή ολοκληρωμένων και αναβαθμισμένων υπηρεσιών και η προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας. Ως επιχειρηματική αριστεία ορίζεται το Μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης, που οδηγεί σε ισόρροπη ικανοποίηση των αναγκών όλων των εμπλεκομένων σε αυτήν (πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, μέτοχοι και κοινωνία), με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της.

Ο στόχος αυτός είναι σε πλήρη συμφωνία με το στόχο του Άξονα 3 στον οποίο εντάσσεται το παρόν Μέτρο και αφορά την προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας και ειδικότερα την διευκόλυνση σχηματισμού κρίσιμης μάζας επιχειρήσεων, η οποία θα κινητοποιήσει το κυρίως σώμα της αγοράς προς τη βελτίωση των επιδόσεών της (λειτουργικές, περιβαλλοντικές, παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών κλπ.).

Το Μέτρο περιλαμβάνει δύο (2) Δράσεις:

- Δράση 3.2.1. Οργάνωση & Λειτουργία Εθνικού Βραβείου Ποιότητας
- Δράση 3.2.2. Ενίσχυση /επιβράβευση Επιχειρήσεων για την υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας ή του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας ή για την ανάπτυξη Συστημάτων Επιχειρηματικής Αριστείας

Δράση 3.2.1. Προετοιμασία και θεσμοθέτηση Εθνικού Βραβείου Ποιότητας

Η Δράση αφορά όλες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την οργάνωση και λειτουργία του Θεσμού. Ενδεικτικά προβλέπονται:

- Μελέτη του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας (κανονισμός, κριτήρια αξιολόγησης Επιχειρήσεων – Οργανισμών κλπ).
- Υποστήριξη του θεσμού του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας.
- Προβολή του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας και του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.
- Ανάπτυξη του Εθνικού Βαρόμετρου Ποιότητας.
- Εξειδίκευση του τρόπου υλοποίησης της Δράσης 3.2.2.

Θα εξεταστεί η καθιέρωση βραβείου αριστείας γυναικών – επιχειρηματιών.

Δράση 3.2.2. Ενίσχυση /επιβράβευση Επιχειρήσεων για την υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας ή του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας ή για την ανάπτυξη Συστημάτων Επιχειρηματικής Αριστείας

Ενισχύονται επιχειρήσεις όλων των Τομέων και ανεξαρτήτως μεγέθους για την υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας ή του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας.

Οι όροι και οι προϋποθέσεις για την ένταξη επιχειρήσεων στη Δράση καθώς και οι επιλέξιμες δαπάνες του καθεστώτος ενίσχυσης θα προσδιοριστούν στη σχετική προκήρυξη με βάση και τα πορίσματα της Μελέτης της Δράσης 3.2.1.

B3. Αναμενόμενα Αποτελέσματα – Δείκτες

Ως δείκτες για την πορεία επίτευξης των στόχων θα χρησιμοποιηθούν:

ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΤΟΧΟΣ 2003	ΣΤΟΧΟΣ 2006
A. ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ		
Δημιουργία Εθνικού Βαρόμετρου	0	1
Οργάνωση Θεσμού Εθνικού Βραβείου Ποιότητας	0	1
Επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται (Δράση 3.2.2)	0	150

Γ. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 3: ΠΡΩΘΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

ΜΕΤΡΟ 3.2: ΠΡΩΘΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ & ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

(σε ευρώ)

Προτεραιότητα/ Έτος	Πεδίο Παρέμβασης (κωδικός)	Συνολικό κόστος	Δημόσιος Τομέας						Ιδιώτες
			Σύνολο	Κοινοτική Συμμετοχή		Συμμετοχή του κράτους		Σύνολο	
				ΕΤΠΑ	ΕΚΤ	ΕΤΠΑ	Κεντρική		
2000	414	0	0	0	0	0	0	0	0
2001	414	3.318.000	1.500.000	1.050.000	1.050.000	450.000	450.000	450.000	1.818.000
2002	414	3.346.571	1.528.571	1.070.000	1.070.000	458.571	458.571	458.571	1.818.000
2003	414	3.510.000	1.600.000	1.120.000	1.120.000	480.000	480.000	480.000	1.910.000
2004	414	3.346.571	1.528.571	1.070.000	1.070.000	458.571	458.571	458.571	1.818.000
2005	414	3.346.571	1.528.571	1.070.000	1.070.000	458.571	458.571	458.571	1.818.000
2006	414	3.346.571	1.528.571	1.070.000	1.070.000	458.571	458.571	458.571	1.818.000
ΣΥΝΟΛΟ		20.214.284	9.214.284	6.450.000	6.450.000	0	2.764.284	2.764.284	11.000.000

Δ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΤΡΟΥ

Η Δράση 3.2.1 θα υλοποιηθεί με την ανάθεση συμβουλευτικών και μελετητικών υπηρεσιών, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Οι χρηματοδοτούμενες επιχειρήσεις στο πλαίσιο της Δράσης 3.2.2 θα επιλεγούν μετά από ανοικτή πρόσκληση ενδιαφέροντος μετά από την υλοποίηση των παρακάτω :

- Θέσπιση Εθνικού Βραβείου Ποιότητας
- Δημιουργία του μηχανισμού για την διαχείριση της λειτουργίας των βραβείων ποιότητας.
- Ανάπτυξη του Εθνικού Βαρόμετρου Ποιότητας.

Η επιχορήγηση των επιχειρήσεων δεν θα υπερβαίνει τα 25 εκ. δρχ (40% του συνολικού προϋπολογισμού).

Ε. ΤΕΛΙΚΟΙ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΜΕΤΡΟΥ

Τελικός δικαιούχος του μέτρου θα είναι η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας σε συνεργασία με τον ΕΟΤ και τον ΕΛΟΤ.

ΣΤ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΑΞΕΩΝ ΜΕΤΡΟΥ

α) ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΠΡΑΞΗΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ

1. Συμβατότητα της προτεινόμενης πράξης με τους όρους επιλεξιμότητας που θέτουν οι Κανονισμοί 1783/1999 του ΕΤΠΑ και 1260/1999 των Διαρθρωτικών Ταμείων, καθώς και τήρηση των κανόνων επιλεξιμότητας του Κανονισμού 1685/2000, των προβλεπόμενων δαπανών της προτεινόμενης πράξης.
2. Συμβατότητα της προτεινόμενης πράξης με τους ειδικούς στόχους και κατηγορίες πράξεων του Μέτρου 3.2.
3. Οι τελικοί δικαιούχοι της προτεινόμενης πράξης εμπίπτουν στις κατηγορίες τελικών δικαιούχων του Μέτρου 3.2, σύμφωνα με το Σ.Π.
4. Εξασφάλιση ότι η περίοδος υλοποίησης της πράξης εμπίπτει εντός της περιόδου επιλεξιμότητας του Μέτρου 3.2.

β) ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΑΞΗΣ

1. Συμβολή της προτεινόμενης πράξης στην επίτευξη των στόχων του Μέτρου 3.2 όπως την ενθάρρυνση των επιχειρήσεων στην παροχή ολοκληρωμένων και αναβαθμισμένων υπηρεσιών, την προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας και απόκτηση εθνικού ή ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας.
2. Αναμενόμενοι άμεσα και έμμεσα ωφελούμενοι, βαθμός χρησιμοποίησης από αυτούς.
3. Ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές ωφέλειες από την πράξη (όπως βελτίωση ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων κά).

γ) ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΠΡΑΞΗΣ

1. Πληρότητα περιεχομένου προτεινόμενης πράξης σε σχέση με τους στόχους του Μέτρου 3.2.
2. Καθορισμός μηχανισμού λειτουργίας /διαχείρισης του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας.
3. Επάρκεια του φορέα λειτουργίας να διαχειριστεί απρόσκοπτα το έργο από άποψη διάθεσης της κατάλληλης τεχνογνωσίας, οργάνωσης και στελέχωσης.

δ) ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΑΞΗΣ

1. Αρτιότητα υποβαλλόμενης πρότασης σύμφωνα με το ΤΔΕ.
2. Ακρίβεια και σαφήνεια των στοιχείων της προτεινόμενης πράξης π.χ. στόχων, φυσικού, οικονομικού αντικειμένου, πληρότητα του κανονισμού εφαρμογής και της προκήρυξης των δυνητικών ωφελούμενων.
3. Βαθμός προώθησης της θεσμοθέτησης του εθνικού βραβείου ποιότητας.
4. Βαθμός προόδου διοικητικών ή άλλων ενεργειών που πρέπει να γίνουν από τον τελικό δικαιούχο (φορέα υλοποίησης) της πράξης.
5. Επάρκεια των φορέων υλοποίησης να παρακολουθούν, να ελέγχουν και να διοικούν απρόσκοπτα την πραγματοποίηση της πράξης από άποψη διάθεσης των κατάλληλων τεχνικών μέσων, τεχνογνωσίας και στελεχών.
6. Εγκεκριμένο καθεστώς ενίσχυσης (για την Δράση 3.2.2).

ε) ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΡΑΞΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΕΘΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

1. Εφαρμογή των εθνικών και κοινοτικών κανόνων που αφορούν τον ανταγωνισμό.
2. Εφαρμογή των εθνικών και κοινοτικών κανόνων που αφορούν τις δημόσιες συμβάσεις, προμηθειών και υπηρεσιών.
3. Εφαρμογή όλων των προαπαιτούμενων, από τη σχετική νομοθεσία μελετών ή άλλων προϋποθέσεων (όπως δημιουργία θεσμικού πλαισίου για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας).
4. Εφαρμογή κοινοτικών κανόνων περί πληροφόρησης και δημοσιότητας.

Z. ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ

Το καθεστώς ενίσχυσης των επιχειρήσεων για την υιοθέτηση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας θα κοινοποιηθεί προς έγκριση στις υπηρεσίες της Ε.Ε.