



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
MBA – TQM**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΟΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ”**

**Σπυρίδων Λεωνίδα Μπαλτσιώτης
Πτυχιούχος τμήματος Οικονομικής Επιστήμης
Πανεπιστημίου Πειραιώς**

Επιβλέπων Καθηγητής Αριστομένης Μακρής

Πειραιάς 2010

*Αφιερωμένη στους γονείς μου,
Λεωνίδα και Καλλιόπη Μπαλτσιώτη*

“Αποτύπωση επιχειρηματικής ροής ελληνικής επιχείρησης με βάση τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας”

Σημαντικοί Όροι: E.F.Q.M., Επιχειρηματική Αριστεία, Μεθοδολογία RADAR, επιχειρησιακή ροή, process F.M.E.A. map, process mapping, house of quality, διαρκής βελτίωση, πελατοκεντρική προσέγγιση

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να πραγματοποιηθεί την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε μία υφιστάμενη επιχειρησιακή ροή ελληνικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο της εμπορίας αυτοκινήτων. Αυτό γίνεται με τη βοήθεια των 5 κριτηρίων (enablers) του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Η ροή αρχικώς αξιολογείται, στη συνέχεια προτείνονται κάποιες βελτιωτικές ενέργειες και τελικώς αυτή επαναξιολογείται και εστιάζουμε στον τρόπο με τον οποίο αυτή βελτιώνεται. Η διαδικασία αυτή γίνεται με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του δευτέρου κεφαλαίου, στο οποίο καταγράφουμε τον τρόπο εφαρμογής του EFQM σε σύγχρονες επιχειρήσεις, αλλά και περιπτώσεις κατά τις οποίες κάποιες άλλες επηρεάστηκαν από το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας και με βάση αυτό, δόμησαν νέες διαδικασίες προσανατολισμένες στη φιλοσοφία του.

Η εργασία ξεκινά με το πρώτο κεφάλαιο που αναφέρεται στην αυξανόμενη τάση χρήσης του μοντέλου, δεδομένης της σημαντικότητας αυτού στην ευρωπαϊκή ζώνη, ενώ παράλληλα γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση προσεγγίζει την εφαρμογή ενός υποκριτηρίου. Στο δεύτερο κεφάλαιο συναντούμε περιπτώσεις εφαρμογής του μοντέλου από επιχειρήσεις. Στο τρίτο αξιολογούμε τη ροή και προτείνουμε βελτιωτικές ενέργειες. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο συναντάμε μία συμπερασματική προσέγγιση όλης της εργασίας εστιάζοντας στα σημαντικότερα σημεία καθώς επίσης και στα αποτελέσματα από την αξιολόγηση της ροής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ EFQM ΚΑΙ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ο οργανισμός EFQM	1
1.3 Τάσεις χρήσης, επίπεδα αριστείας EFQM στην ευρωπαϊκή ζώνη και την Ελλάδα	3
1.4 Οι προσεγγίσεις του μοντέλου σε επιχειρήσεις: Η περίπτωση της Lever Faberge.....	6
1.5 ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ EFQM ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
2.1 Εισαγωγή	11
2.2 Το Ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, η έκδοση του 2003 .	12
2.2.1 Τα κριτήρια αξιολόγησης ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρ/κής αριστείας..	14
2.2.2 Η μεθοδολογία RADAR του μοντέλου	17
2.2.2.1 Η προσέγγιση RADAR στην Procter & Gamble.....	19
2.2.2.2 Η προσέγγιση RADAR στην Komatsu ltd	21
2.2.2.3 Η προσέγγιση RADAR στην Hewlett Packard.....	22
2.2.2.4 Η προσέγγιση RADAR στην Rank Xerox.....	24
2.3 Η αναθεωρημένη έκδοση του μοντέλου EFQM (έκδοση, 2010).....	26
2.4 Εφαρμογές του EFQM σε επιχειρήσεις.....	30
2.4.1 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στο χώρο της υγείας.....	30
2.4.2 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στην Mortgage Express	40
2.4.3 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στο χώρο της Εκπαίδευσης.....	43
2.4.4 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στην Siemens	45
2.4.5 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στην Xerox.....	48
2.4.5.1 Κριτική προσέγγιση του μοντέλου ποιότητας της Xerox.....	51
2.4.6 Η περίπτωση της Hewlett Packard	54
2.4.6.1 Κριτική προσέγγιση του μοντέλου ποιότητας της Hewlett Packard	58
2.4.7 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στην Coco – Mat	69
2.4.8 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στην διαχείριση ρίσκου	72
2.5 ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΟΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΥΤΗΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM

3.1	Εισαγωγή	81
3.2	Η δομή της διαδικασίας αξιολόγησης και βελτίωσης της ροής	82
3.2.1	Συλλογή δεδομένων	82
3.2.1.1	Συνοπτική παρουσίαση εταιρείας.....	82
3.2.1.2	Αποτύπωση της επιχειρησιακής ροής.....	83
3.2.2	Ανάλυση προβλήματος	91
3.2.2.1	Μεθοδολογία Process Mapping	92
3.2.2.2	Process Failure Mode and Effect Analysis (F.M.E.A.) – Ένα εργαλείο ποιότητας στη διαχείριση κινδύνου και την ιεράρχηση προβλημάτων	100
3.2.3	Διαμόρφωση ειδικών παραμέτρων για την αξιολόγηση της ροής.....	109
3.2.3.1	Οριοθέτηση στόχων και προϋποθέσεις για την αξιολόγηση της ροής	110
3.2.3.2	Διαδικασία ορισμού σημαντικότητας υποκριτηρίων	112
3.2.3.3	Πρωτογενής βαθμός ιεράρχησης για την επίτευξη των οριοθετημένων στόχων μέσω των κριτηρίων 1-5 του EFQM	114
3.2.4	Βαθμολόγηση ροής.....	130
3.2.5	Προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης της ροής	134
3.2.5.1	Προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης για τη μείωση του χρόνου	135
3.2.5.2	Προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης για την βέλτιστη συνεργασία των τμημάτων και την άνοδο του επιπέδου αμεσότητας επικοινωνίας με τον πελάτη	138
3.2.6	Επαναξιολόγηση ροής.....	152
3.2.6.1	Βαθμολόγηση ροής μετά τις προτεινόμενες βελτιώσεις	153
3.3	Ανάλυση δεδομένων από την αξιολόγηση της ροής.....	160
3.4	ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	162

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1	Εισαγωγή	166
4.2	Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και οι εφαρμογές του σε επιχειρήσεις, οργανισμούς	166
4.3	Συμπερασματική προσέγγιση της διαδικασίας αξιολόγησης και βελτίωσης της ροής.....	168

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	175
--------------------	-----

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή είναι απόρροια συνεχούς και συστηματικής προσπάθειας. Η παράλληλη επαγγελματική ενασχόληση, επιβάρυνε κατά πολύ το καθημερινό πρόγραμμά μου. Ήταν το επιστέγασμα μιας εξίσου επίπονης, πλην όμως εποικοδομητικής προσπάθειας που κατέβαλλα όπως και οι συμφοιτητές μου, κατά την διάρκεια των μαθημάτων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Για τον λόγο αυτό θέλω θερμά να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που μου συμπαραστάθηκαν κατά τη διάρκεια της συγγραφής αυτής της εργασίας. Τον επιβλέπων Καθηγητή, κύριο Μακρή Αριστομένη, για την άριστη επικοινωνία που είχα μαζί του, για τις πολυσημαντες γνώσεις του και τις συμβουλές που μου έδινε. Η αμεσότητά του και η υποστηρικτική στάση του, τόσο σε γνωστικό όσο και σε ηθικό επίπεδο από το ξεκίνημα της εργασίας, ήταν καταλυτική, ενδυναμώνοντας με τον τρόπο αυτό την προσπάθειά μου.

Τον Καθηγητή και Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, κύριο Μποχώρη Γεώργιο για τις πολύτιμες γνώσεις και συμβουλές του, κατά τη συγγραφή της εργασίας. Κατά την διάρκεια των μαθημάτων κατέβαλλε πάντοτε τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για να μας μεταδώσει γνώσεις πραγματικά πολύτιμες. Η εικόνα του στο μυαλό μου, είναι απόλυτα συνυφασμένη με αυτή ενός ανθρώπου που τον χαρακτηρίζει η πηγαία ευγένεια και ο οποίος καθημερινά εργάζεται συστηματικά με σκοπό την συνεχή βελτίωση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος κάνοντας εξαιρετική δουλειά.

Τον Καθηγητή και Πρόεδρο του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά, κύριο Γεωργόπουλο Νικόλαο, τον οποίο θεωρώ έναν από τους βασικούς συντελεστές για την επιτυχία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος. Με τις γνώσεις και το απαράμιλλο ενδιαφέρον του, μας μετέδιδε την θέλησή του για δημιουργική και ουσιαστική επικοινωνία κατά την διάρκεια των μαθημάτων.

Καταλήγοντας, θέλω να αναφερθώ στην οικογένειά μου που με τόση θέρμη με στήριξε υλικά και ηθικά σε όλη τη διάρκεια των σπουδών. Τους ευχαριστώ επίσης για την υπομονή που επέδειξαν στο πρόσωπό μου, όταν οι συνθήκες ήταν ιδιαίτερα

απαιτητικές. Η οικογένειά μου ήταν ο σημαντικότερος αρωγός για την περάτωση των σπουδών μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΦQM ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Πίνακας 2.1 Τα αποτελέσματα των ερευνών του ισπανικού υπουργείου υγείας σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών.....	36
Πίνακας 2.2 Αποτελέσματα οργανισμών βασικής περιφέρειας σε βασικούς δείκτες επιχειρησιακών επιδόσεων την περίοδο 2000-2003.....	38
Πίνακας 2.3 Οι διαδικασίες του μοντέλου ποιότητας της Xerox	49
Πίνακας 2.4 Διαδικασίες του μοντέλου ποιότητας της Hewlett Packard	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΟΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΥΤΗΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM

Πίνακας 3.1 Process FMEA Map	104
Πίνακας 3.2 Σημαντικότητες υποκριτηρίων	113
Πίνακας 3.3 Διαβάθμιση ιεράρχησης για την επίτευξη των στόχων μέσω των κριτηρίων του ΕΦQM.....	115
Πίνακας 3.4 Ιεράρχηση επίτευξης στόχων μέσω του κριτηρίου 1	117
Πίνακας 3.5 Ιεράρχηση επίτευξης στόχων μέσω του κριτηρίου 2	118
Πίνακας 3.6 Ιεράρχηση επίτευξης στόχων μέσω του κριτηρίου 3	119
Πίνακας 3.7 Ιεράρχηση επίτευξης στόχων μέσω του κριτηρίου 4	120
Πίνακας 3.8 Ιεράρχηση επίτευξης στόχων μέσω του κριτηρίου 5	121
Πίνακας 3.9 Συγκεντρωτική απεικόνιση ιεράρχησης για την επίτευξη των στόχων μέσω των κριτηρίων 1-5 (enablers)	125
Πίνακας 3.10 Προτεραιότητα στόχων	126
Πίνακας 3.11 Ολικός συντελεστής ιεράρχησης TFI	128
Πίνακας 3.12 Ολικός συντελεστής ιεράρχησης TFI	129
Πίνακας 3.13 Βαθμολόγηση ροής για κάθε υποκριτήριο των enablers	131
Πίνακας 3.14 Τελική βαθμολογία πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις	132
Πίνακας 3.15 Κατανομή χρηματικών κινήτρων	141
Πίνακας 3.16 Τελική βαθμολογία μετά τις προτεινόμενες βελτιώσεις	156

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πίνακας 4.1 Συγκριτική ανάλυση υποκριτηρίων	170
---	-----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ EFQM ΚΑΙ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Σχήμα 1.1	Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.....	4
Σχήμα 1.2	Τάσεις χρήσης EFQM στην Ευρώπη.....	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ EFQM ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σχήμα 2.1	Δομή μοντέλου EFQM (έκδοση 2003).....	13
Σχήμα 2.2	Εφαρμογή μεθοδολογίας RADAR στην Procter&Gamble.....	20
Σχήμα 2.3	Εφαρμογή μεθοδολογίας RADAR στην Hewlett Packard.....	23
Σχήμα 2.4	Εφαρμογή μεθοδολογίας RADAR στην Rank Xerox.....	25
Σχήμα 2.5	Δομή μοντέλου EFQM (έκδοση 2010).....	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΟΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΥΤΗΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM

Σχήμα 3.1	Διάγραμμα ροής πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις	90
Σχήμα 3.2	Μέθοδος Process Mapping.....	94
Σχήμα 3.3	Διάγραμμα απεικόνισης λειτουργίας του FMW βασισμένο στην θεωρία προσδοκίας του Vroom	140
Σχήμα 3.4	Διάγραμμα απεικόνισης λειτουργίας του FMW (με τις αντίστοιχες προσθήκες).....	143
Σχήμα 3.5	Πλαίσιο Στρατηγικής ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος ενταγμένο σε ένα συνολικό επιχειρησιακό πλαίσιο για την διατύπωση στρατηγικών από την διοίκηση	145
Σχήμα 3.6	Πλαίσιο ελέγχου πιστοποίησης προμηθευτών (FCCS)	148
Σχήμα 3.7	Η νέα μορφή της ροής μετά τις βελτιώσεις.....	159

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σχήμα 4.1	Διαγραμματική απεικόνιση των Ο.Α. πριν και μετά τις βελτ/σεις..	171
-----------	---	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ EFQM ΚΑΙ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

“Το να ηγείσαι στην προσπάθεια για ποιότητα έχει μετατραπεί σε πολύ σημαντικό παράγοντα οικονομικής ενδυνάμωσης για το μέλλον των επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία”.

**Armand V. Feigenbaum, President
And CEO of General Systems Co.,Inc.**

1.1 Εισαγωγή

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η αξιολόγηση και βελτίωση επιχειρηματικής ροής με τη βοήθεια του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Όπως θα δούμε στα επόμενα κεφάλαια που ακολουθούν, αυτό θα το πράξουμε επηρεαζόμενοι σε ένα βαθμό από τον τρόπο εφαρμογής του μοντέλου σε επιχειρήσεις, οι οποίες είτε το υιοθέτησαν ολοκληρωτικά, είτε βασίστηκαν πάνω σε αυτό για να δομήσουν νέες διαδικασίες προσανατολισμένες στις αρχές της επιχειρηματικής αριστείας. Μοντέλα όπως το EFQM, με σημαντικό εύρος χρήσης από μεγάλους οργανισμούς αποτελούν σημείο εστίασης πολλών ερευνών και μελετών, γύρω από την επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων (Bohoris and Vorria, 2009). Στο κεφάλαιο αυτό θα μιλήσουμε για τον οργανισμό EFQM, τη διδόμενη έμφαση στο μοντέλο από τις ευρωπαϊκές και τις ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ θα αναφέρουμε και την περίπτωση της Lever Faberge και τον συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει ένα υποκριτήριο του μοντέλου.

1.2 Ο οργανισμός EFQM

Ο οργανισμός EFQM (European Foundation for Quality Management) ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1988, από μια ομάδα 14 μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με την υποστήριξη της EOK (Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα). Στόχος του EFQM είναι «να γίνει η μεγαλύτερη οργάνωση προώθησης και συντονισμού της Διοίκησης

Ολικής Ποιότητας στη Δυτική Ευρώπη». Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM αναπτύχθηκε το 1991 από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας. Ο οργανισμός EFQM δημιουργήθηκε με βασικό σκοπό την ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην Ευρώπη, με τρόπο που να μπορεί να εναρμονίζεται καλύτερα με τις αξίες των ευρωπαίων. Το μοντέλο του EFQM εισήγαγε την αρχή της αυτό-αξιολόγησης και του ευρωπαϊκού προγράμματος βραβείων ποιότητας (Evans and Lindsay, 2005).

Ο EFQM δραστηριοποιείται στην παροχή βοήθειας προς τα διευθυντικά στελέχη, στη συνεργασία με εκπαιδευτικούς και εργασιακούς φορείς, στην ανάπτυξη και εφαρμογή προτύπων, στην πληροφόρηση σχετικά με την ΔΟΠ καθώς και στην επιβράβευση των επιτευγμάτων υψηλής ποιότητας με τη θέσπιση πανευρωπαϊκών βραβείων.

Το όραμα του οργανισμού είναι:

Ο EFQM να αποτελεί τον αναγνωρισμένο ηγέτη που προωθεί και υποστηρίζει την εφαρμογή της αριστείας.

Η αποστολή του οργανισμού EFQM είναι:

- να φέρει κοντά τις επιχειρήσεις εκείνες που προσπαθούν δυναμικά και σε μόνιμη βάση για την αριστεία,
- να βοηθήσει όλους τους οργανισμούς να βελτιώσουν και να πετύχουν ανώτερα επίπεδα ποιότητας.

Επίσης, αποστολή του EFQM είναι να συνδράμει στην προσπάθεια των επιχειρήσεων:

- αξιολογώντας τις επιδόσεις τους,
- προσφέροντάς τους ένα δίκτυο εμπειριών και γνώσεων,
- παρέχοντας ευκαιρίες μάθησης,
- αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματά τους,
- και υποστηρίζοντας την εφαρμογή των καλύτερων διαδικασιών εντός αυτών

(EFQM, 2009).

Το όραμα και η αποστολή του οργανισμού θέτουν γενικούς στόχους και χρειάζονται την ύπαρξη πολιτικής (policy) που αυτή ευκρινώς υποδεικνύει το πώς αυτοί θα υλοποιηθούν. Εάν βάσει της αποστολής και του οράματός της, η επιχείρηση επιδιώξει την επίτευξη των στόχων της, εφαρμόζοντας πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας, θα

πρέπει ο σκοπός της αυτός να εκφρασθεί σαν πολιτική από τη διοίκηση, πιστοποιώντας έτσι τη δέσμευση της ηγεσίας προς την ποιότητα.

1.3 Τάσεις χρήσης, επίπεδα αριστείας EFQM στην ευρωπαϊκή ζώνη και την Ελλάδα

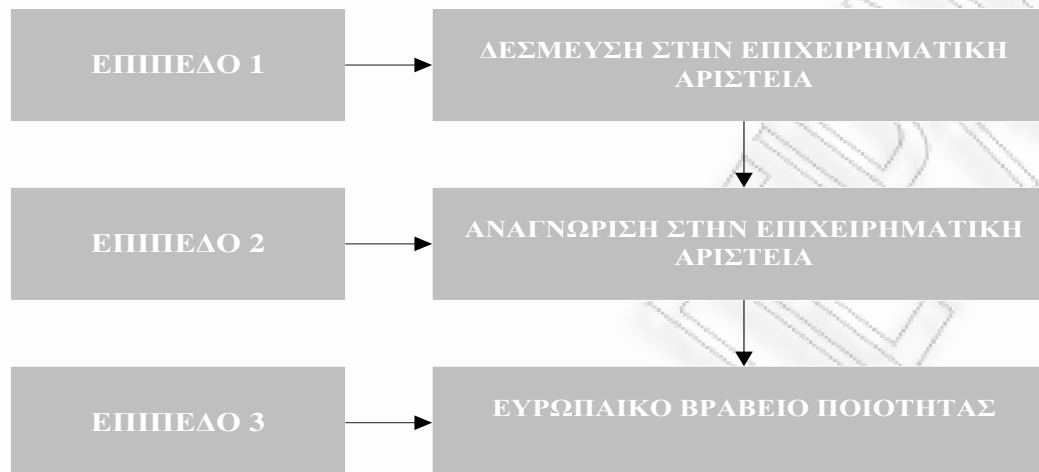
Σήμερα ο οργανισμός EFQM αριθμεί 700 περίπου μέλη παγκοσμίως, δείγμα της αυξανόμενης χρήσης του και της αναγνώρισης από τον επιχειρηματικό κόσμο. Πολλές εταιρείες κάθε χρόνο υποβάλλουν αίτηση για να συμμετέχουν στην αξιολόγηση από τους επιθεωρητές του EFQM και να μετέχουν σε διαγωνισμούς όπου υπάρχουν 3 επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας (Levels of Excellence). Πριν όμως παρουσιάσουμε τις τάσεις για τη χρήση του μοντέλου θα αναφερθούμε στην κατηγοριοποίηση των επιπέδων αριστείας.

Τα βραβεία για κάθε επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας, αποτελούν ένα σχήμα αναγνώρισης συνεπές με τα ευρύτερα ευρωπαϊκά πρότυπα, τα οποία είναι εφαρμόσιμα σε οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες οργανισμών, ανεξαρτήτως μεγέθους, τομέα ή επιπέδου ωριμότητας.

Οι διακρίσεις αυτές είναι προσαρμοσμένες στις ποικίλες εμπειρίες μεγάλων ευρωπαϊκών οργανισμών σε σχέση με τη χρήση του μοντέλου EFQM και αφορούν όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων. Τα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας όπως έχουν σχεδιαστεί παρατίθενται στο σχήμα 1.1 και είναι τα εξής :

- **Επίπεδο 1 Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)** Πρόκειται για το πρώτο στάδιο της επιχειρηματικής αριστείας. Αφορά τις επιχειρήσεις-οργανισμούς που ξεκινούν την διαδικασία «προς την Αριστεία» και βρίσκονται στο πρωταρχικό επίπεδο της προσπάθειάς τους.
- **Επίπεδο 2 Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence)** Στο επίπεδο αυτό που αποτελεί τη μεσαία βαθμίδα στην κατάταξη, οι επιχειρήσεις-οργανισμοί που αποκτούν μετά από συστηματική προσπάθεια την διάκριση «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία», έχουν αποδεδειγμένη εμπειρία στην αυτό-αξιολόγηση με βάση το μοντέλο EFQM.

- **Επίπεδο 3 Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award)**
Απευθύνεται σε επιχειρήσεις που έχουν αποδεδειγμένη πορεία συνεχούς βελτίωσης για τουλάχιστον 5 χρόνια (EFQM, 2009, Evans and Lindsay, 2005).

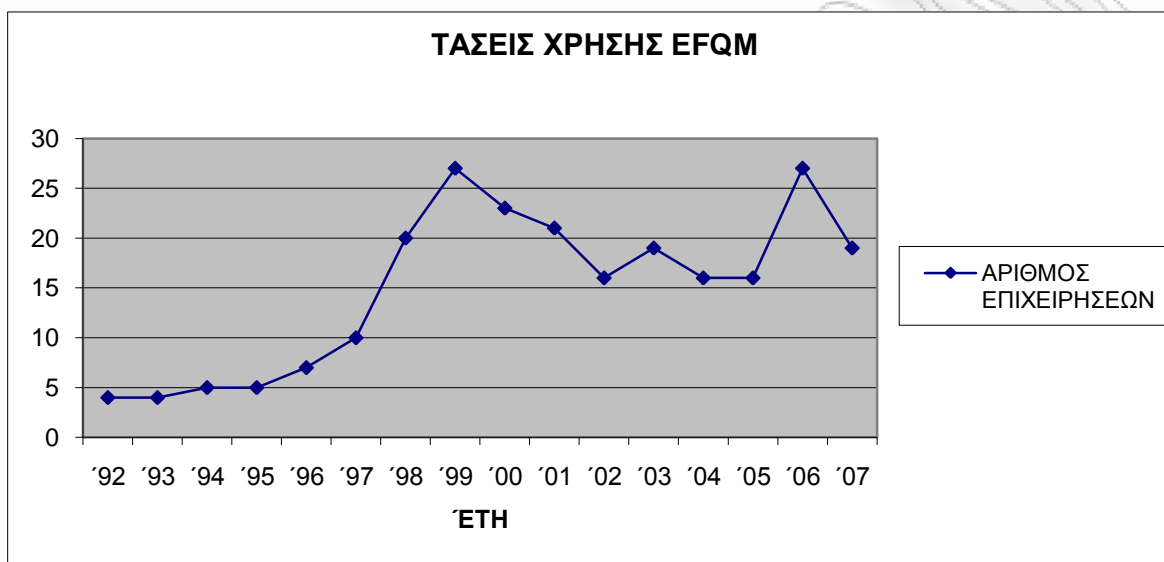


Σχήμα 1.1 Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας

Με βάση τα στοιχεία του EFQM από το 1992 που απονεμήθηκαν τα πρώτα βραβεία σε 4 εταιρείες (Rank Xerox, BOC Limited Special Gases, Industrial del Unbierna SA, Milliken European Division), το 2007 ο αριθμός ανήλθε σε 19. Πιο συγκεκριμένα, από το 1993 και μετά ο αριθμός των εταιρειών σταδιακά αυξανόταν και κορυφώθηκε κατά τα έτη 1999 και 2000 που σημειώθηκαν οι περισσότερες συμμετοχές από επιχειρήσεις 27 και 23 αντίστοιχα. Χρήζει αναφοράς πως τα βραβεία απονέμονται ως εξής: φιναλίστ (finalists), βραβευμένοι διαγωνιζόμενοι (prize winners), νικητές βραβείου (award winners).

Μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Siemens, η Opel, η Volkswagen, η Bosch, η TNT Express, η BMW και η Philips είναι κάτοχοι των βραβείων. Σε επίπεδο ελληνικών εταιρειών ξεχωρίζει η παρουσία των ΕΛΑΙΣ (μέλος του ομίλου Unilever) το 1996 ως φιναλίστ και το 1997 ως βραβευμένος διαγωνιζόμενος, της Maxi Cocomat το 2000 ως φιναλίστ και τα έτη 2001, 2002 ως βραβευμένος διαγωνιζόμενος ενώ επίσης το 2001 το ίδιο βραβείο κατέκτησε η Siemens. Το 2003 αποτελεί χρονιά ορόσημο για τις ελληνικές επιχειρήσεις αφού η Maxi Cocomat κερδίζει το βραβείο (award winner). Τέλος, η TNT Express το 2006 είναι φιναλίστ, ενώ το 2007 βραβεύεται ως

διαγωνιζόμενη. Ακολουθεί το διάγραμμα στο σχήμα 1.2, το οποίο απεικονίζει την αυξητική τάση χρήσης του EFQM στην Ευρώπη από το 1992 έως το 2007 (EFQM, 2009). Κριτήριό μας στο σχήμα που ακολουθεί, είναι οι επίσημες συμμετοχές των επιχειρήσεων στους διαγωνισμούς του EFQM, ανά επίπεδο αριστείας που είδαμε στο προηγούμενο μέρος του κεφαλαίου.



Σχήμα 1.2 Τάσεις χρήσης EFQM στην Ευρώπη

Το σχήμα επιβεβαιώνει τα προαναφερθέντα όπου τα πρώτα χρόνια λίγες σχετικά επιχειρήσεις αφομοιώνουν το μοντέλο στις διαδικασίες του, ενώ τα επόμενα αυξάνεται σημαντικά η τάση χρήσης του.

Στην Ελλάδα, με βάση τα στοιχεία που αντλήσαμε από την ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων), η οποία αποτελεί τον εκπρόσωπο του EFQM στη χώρα μας από το 2001 έως το 2009 έχουν βραβευτεί πάνω από 80 επιχειρήσεις και παρατηρείται επίσης δυναμική τάση αύξησης χρήσης του EFQM. Ανάμεσά τους η ΒΙΑΝΕΞ Α.Ε., η Τράπεζα Κύπρου, η Τράπεζα Πειραιώς, η ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε., η ΕΛΠΕ Α.Ε., η Panafon-Vodafone, η Unilever, η ΦΑΜΑΡ Α.Β.Ε.. Είναι σημαντικό να τονίσουμε πως ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν δείξει και εταιρείες του δημοσίου τομέα όπως το νοσοκομείο Ευαγγελισμός, το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών, το Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΕΕΔΕ, 2009).

1.4 Οι προσεγγίσεις του μοντέλου σε επιχειρήσεις: Η περίπτωση της Lever Faberge

Τονίσαμε στο προηγούμενο μέρος της εργασίας μας πως το EFQM αποτελεί το πιο διαδεδομένο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας στην Ευρώπη. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων στις οποίες καταγράφονται ο τρόπος εφαρμογής του μοντέλου, καθώς επίσης και τα σημαντικά αποτελέσματα από την υιοθέτησή του.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι περιπτώσεις εκείνες, των επιχειρήσεων που έχουν μία διαφορετική προσέγγιση στην υιοθέτηση του μοντέλου. Σκοπός που το κάνουμε αυτό είναι γιατί στο κεφάλαιο 3, όπου θα αξιολογήσουμε την επιχειρησιακή μας ροή, θα πράξουμε το αντίστοιχο, προτείνοντας διαδικασίες βελτίωσης με βάση τη φιλοσοφία του μοντέλου. Αντικείμενο μελέτης μας, θα αποτελέσει η εταιρεία Lever Faberge μέλος του ομίλου Unilever και το πώς προσεγγίζει το υποκριτήριο 1α, μία εταιρεία απόλυτα προσηλωμένη στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας και κάτοχος του βραβείου EFQM.

Αν και η Lever Faberge είναι μία εταιρεία η οποία έχει συμμετάσχει σε πολλούς διαγωνισμούς κερδίζοντας βραβεία όπως "το εργοστάσιο της χρονιάς" το έτος 2000, η ευμετάβλητη φύση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, πελάτες με διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις, την ανάγκασαν να αναθεωρήσει τη φιλοσοφία της στον τομέα της πολιτικής και στρατηγικής και να υιοθετήσει μία νέα μεθοδολογία ονομαζόμενη "Στρατηγική σε δράση". Αυτό που αναγνώρισαν τα στελέχη της εταιρείας, ήταν πως η αληθινή πρόκληση για να επανακάμψει η επιχείρηση ήταν να γεφυρώσουν το χάσμα του σχεδιασμού της στρατηγικής και της επικοινωνίας αυτής στον κάθε υπάλληλο της Lever Faberge.

Η μεθοδολογία αυτή εμπεριέχει τη βελτίωση της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης, των παραγόντων εκείνων που καθορίζουν την επιτυχία και την εφαρμογή αυτών σε όλο το εύρος της επιχείρησης, με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Ο στόχος αυτής της διαδικασίας είναι πως όταν ο καθένας από τους εργαζομένους στην επιχείρηση νιώθει ίσος απέναντι στον άλλο και ενθαρρύνεται για

να εκφράζει τη γνώμη του ελεύθερα, τότε μία ευδιάκριτη βελτίωση στην αποστολή και το όραμα μπορεί να επιτευχθεί (Bohoris and Vorria, 2009).

Η Lever Faberge πριν φτάσει στο σημείο να εφαρμόσει τη νέα μεθοδολογία αντιμετώπιζε πολλά προβλήματα με αποτέλεσμα να χάνει καθημερινά έδαφος έναντι των ανταγωνιστών της. Η εταιρεία απασχολούσε περίπου 600 άτομα προσωπικό παρασκευάζοντας προϊόντα επώνυμα (Dove, Lux), κατέχοντας ηγετική θέση στον κλάδο της προσωπικής υγιεινής και περιποίησης. Οι δύσκολες συγκυρίες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που προαναφέραμε, σε συνδυασμό με την αύξηση του κόστους των εξαγωγών είχαν αρνητικά αποτελέσματα. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε πως το τμήμα αυτό της Unilever ήταν στην τελευταία θέση των ετήσιων διενεργούμενων ερευνών που πραγματοποιούσε η εταιρεία σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, ενώ παράλληλα χωρίς ουσιαστικό αντίκρισμα τα κόστη παραγωγής συνεχώς αυξάνονταν.

Δεδομένης της άσχημης κατάστασης στην οποία η εταιρεία είχε περιέλθει, ο διευθυντής παραγωγής Paul Howells, τόνιζε χαρακτηριστικά πως *''από μία άποψη αυτές οι δυσμενείς συνθήκες είχαν επηρεάσει αρνητικά το ηθικό των εργαζομένων, με αποτέλεσμα οι επιδόσεις της εταιρείας να πέφτουν αισθητά, πολλά καταρτισμένα στελέχη αποχωρούσαν από την Lever και συνεχώς η κατάσταση αυτή δημιουργούσε εντάσεις διαταράσσοντας το κλίμα στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον''*.

Αντιμετωπίζοντας αυτή την προβληματική κατάσταση, τα ανώτατα στελέχη της Lever αντιλήφθηκαν πως αναπροσαρμόζοντας και επικοινωνώντας την στρατηγική στους εργαζομένους της επιχείρησης ήταν η ιδανική λύση. Ήταν φανερό πως το χάσμα μεταξύ σχεδιασμού στρατηγικής και αφομοίωσης από το σύνολο των εργαζομένων έπρεπε να γεφυρωθεί, καθώς εκεί εστιαζόταν το πρόβλημα. Για τον λόγο αυτό, ο Howells συνεργάστηκε με συμβούλους επιχειρήσεων σε θέματα ηγεσίας για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης. Για τη συνεργασία λέει χαρακτηριστικά πως *''με τη συνεργασία των συμβούλων, ήταν ικανοί να εγκαθιδρύσουν ένα σαφές πλαίσιο στρατηγικής και πολιτικής και πολύ περισσότερο ένα σύνολο δραστηριοτήτων που θα βοηθούν τους εργαζομένους να συνειδητοποιήσουν το όραμα της επιχείρησης και ο καθένας από αυτούς να διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο''*.

Ως προς το περιεχόμενό της, η μεθοδολογία ‘‘Στρατηγική σε δράση’’, εμπεριείχε την αναγνώριση των ακολούθων στρατηγικών προκλήσεων: βελτίωση της στρατηγικής και της πολιτικής, των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας, τη δημιουργία και βελτίωση ενός σχεδίου δράσης και την εφαρμογή αυτών στην επιχείρηση. Προς το σκοπό αυτό, 3 στόχοι τέθηκαν. Αυτοί ήταν η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών, η χρήση καινοτομίας και η μείωση του κόστους στο ελάχιστο δυνατό. Οι στόχοι αυτοί αντικατοπτρίζονταν σε παραγωγή νέων προϊόντων, σε αύξηση της γκάμας των προϊόντων σε συσκευασίες κτλ και όλες αυτές οι ενέργειες είχαν ως κοινή συνισταμένη την είσοδο στην αγορά νωρίτερα από τον ανταγωνισμό. Η εταιρεία στα πλαίσια των τιθέντων στόχων εκπόνησε ένα πρόγραμμα που το ονόμασε ‘‘Leeds 2006: Ενωμένοι στην επιτυχία’’. Το περιεχόμενο αυτού του προγράμματος ήταν η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, η ενθάρρυνση των εργαζομένων, η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και η βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών.

Οι υπεύθυνοι για την επιτυχία του προγράμματος προκειμένου να διασφαλίσουν ότι αυτό εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση, όρισαν υπευθύνους οι οποίοι θα καθόριζαν στις ομάδες τους ευκρινώς τους στόχους του προγράμματος και θα κατέγραφαν τα αποτελέσματα με βάση αυτούς. Τα εργαλεία που είχαν στη διάθεσή τους αυτοί οι υπεύθυνοι ήταν κάρτες αξιολόγησης απόδοσης, για κάθε τμήμα αλλά και για το εργοστάσιο συνολικά, για να μπορούν να παρακολουθούν αποτελεσματικότερα και να βγάζουν συμπεράσματα για τις τελικές επιδόσεις. Παράλληλα, ο κάθε εργαζόμενος είχε προσωπικά μπόνους επίτευξης στόχων. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, οι εργαζόμενοι είχαν ο καθένας ξεχωριστά, σχέδια βελτίωσης όπου όλα μαζί εφόσον αυτά επιτυγχάνονταν, θα οδηγούσαν στην επίτευξη του στόχου σε επίπεδο εταιρείας.

Σύμφωνα με την εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, η επίτευξη της συνεργασίας και της διάχυσης των στόχων εντός της εταιρείας είναι ένα πολύτιμο μέσο μετάδοσης της στρατηγικής στο σύνολο της επιχείρησης. Ουσιαστικά αυτό σημαίνει δημιουργία εκείνων των προϋποθέσεων για τη συνεργασία των εργαζομένων με μία ισχυρή ηγεσία που θα στηρίζει τις προσπάθειές τους και από κοινού θα παρακολουθούν την πρόοδο του προγράμματος.

Προκειμένου η όλη προσπάθεια να στεφθεί από επιτυχία η επιχείρηση χρησιμοποίησε εσωτερικό δίκτυο (intranet), φυλλάδια και αφίσες εντός του εργοστασίου. Ο πιο

σημαντικός στόχος του προγράμματος ήταν η ικανοποίηση των πελατών, για το λόγο αυτό η Lever κάθε χρόνο διενεργούσε έρευνες σχετικές. Τελικώς το πρόγραμμα πέτυχε, η εταιρεία κατάφερε να αποσπάσει θετικά σχόλια από τους πελάτες και κέρδισε πολλά βραβεία ανταγωνιζόμενη τις καλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου. Τα αίτια της επιτυχίας σύμφωνα με τον διευθυντή παραγωγής Howells ήταν η ελεύθερη έκφραση απόψεων από μέρους των εργαζομένων, η αξιολόγηση αυτών από την ηγεσία και η καθολική συμμετοχή. Το πλαίσιο άλλαξε σε ένα βαθμό την κουλτούρα των εργαζομένων οι οποίοι κατάφεραν να ιεραρχήσουν τις σημαντικές διαδικασίες που είχε πραγματικά ανάγκη η εταιρεία και όχι απλά να ασχολούνται με κάτι επειδή σε αυτό είχαν εξειδικευτεί και ήταν αποδοτικοί. Η αποτελεσματικότητα του προγράμματος με βάση την άποψη κορυφαίων στελεχών της εταιρείας, καταφαίνεται στο γεγονός της εγκαθίδρυσης μίας ξεκάθαρης και αντιληπτής από όλους στρατηγικής και πολιτικής και ενός πλαισίου δραστηριοτήτων που τα βελτιώνει αυτά. Τα επιτεύγματα σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο είχαν ως αποτέλεσμα, μία σημαντική αύξηση του επιπέδου της ικανοποίησης των πελατών και τη διάχυση μιας κουλτούρας στο σύνολο της Lever για παραγωγή καινοτόμων προϊόντων με συνέπεια την αύξηση του κύκλου εργασιών και των κερδών (James, 2005).

1.5 ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Covey, R. Stephen (1996), *In search of Quality 4 Unique Perspectives, 43 Different Voices*, second edition, U.S.A.: Ken Shelton, Executive Excellence Series.

Official site of Greek Company of Business Management, <http://www.eede.gr>, adopted on 10 April 2010.

Official site of European Foundation for Quality Management, <http://www.efqm.org>, adopted on 20 April 2010.

Evans, J.R., Lindsay W.M. (2005), *The Management and Control of Quality*, 6th edition, Singapore: Tompson South-Western.

James, C. (2005), "Everyone's contribution counts", **Works Management**, Vol. 58 No. 3, pp. 37-38.

Vorria, P. Evanthia and Bohoris, A. George (2009), "Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach", **The TQM Journal**, Vol. 21, No. 2, pp. 116-126.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΦQM ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

“Η αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οδηγεί σε βελτιωμένο επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη, αυξημένο μερίδιο αγοράς, μειωμένο κύκλο ζωής και λιγότερες αποχωρήσεις υπαλλήλων”.

Robert King, President of Goal/QPC

2.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις μπορούν στις μέρες μας να χρησιμοποιήσουν ποικίλες μεθόδους αυτοαξιολόγησης προκειμένου να προσδιορίσουν τα δυνατά τους σημεία, αλλά και τις περιοχές στις οποίες πρέπει να επιφέρουν βελτιώσεις, ώστε να επιτύχουν την τελειότητα. Το ΕΦQM, όπως είδαμε και στο πρώτο κεφάλαιο, αποτελεί το πιο διαδεδομένο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας στην Ευρώπη. Επιπρόσθετα, η δυνατότητα αυτοαξιολόγησης που παρέχει το μοντέλο είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τον έλεγχο της συνεχούς βελτίωσης του κάθε οργανισμού.

Το μοντέλο δρα υποστηρικτικά στη διαδικασία της ανάλυσης με κάθε λεπτομέρεια, του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μέσα από έρευνες που έγιναν σε πολλές μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις, αποδείχτηκε ότι παρέχει συστηματική εμπειρία εκμάθησης για τους εργαζομένους σε αυτές. Επιπλέον, στα οφέλη του ΕΦQM, μπορούμε να καταμετρήσουμε και την κατανόηση της ευρύτερης λειτουργίας μίας επιχείρησης, την εστίαση στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση των πελατών, τη βελτίωση της παραγωγικότητας κ.λ.π. (Truccolo, et al., 2005, Zink and Voß, 2000).

Υπάρχουν σήμερα αρκετά οφέλη του μοντέλου ΕΦQM που δε γίνονται κατανοητά με ουσιαστικό τρόπο από τις επιχειρήσεις και δημιουργούν το αντίθετο αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα, δυσκολίες στην εφαρμογή, αδυναμίες κατανόησης του μοντέλου,

δυσλειτουργίες στην επιχειρησιακή λειτουργία, είναι τα πιο συχνά αποτελέσματα στις περιπτώσεις εκείνες κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην υιοθέτηση του μοντέλου. Αυτό οφείλεται κυρίως στην δυσκολία κατανόησης των 9 κριτηρίων του μοντέλου. Ειδικότερα, το πρόβλημα στην κατανόηση και στην εφαρμογή, έχει δημιουργήσει δυσπιστία σε σχέση με την σημασία, την ουσία και την αποτελεσματικότητα του μοντέλου. Η επιτυχής εφαρμογή είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα. Αυτό είναι και το σημαντικότερο στοιχείο που προκύπτει από τη διεθνή βιβλιογραφία, ότι δηλαδή οι περισσότερες περιπτώσεις εφαρμογής του μοντέλου σε ένα οργανισμό έχουν πολύ θετικά αποτελέσματα.

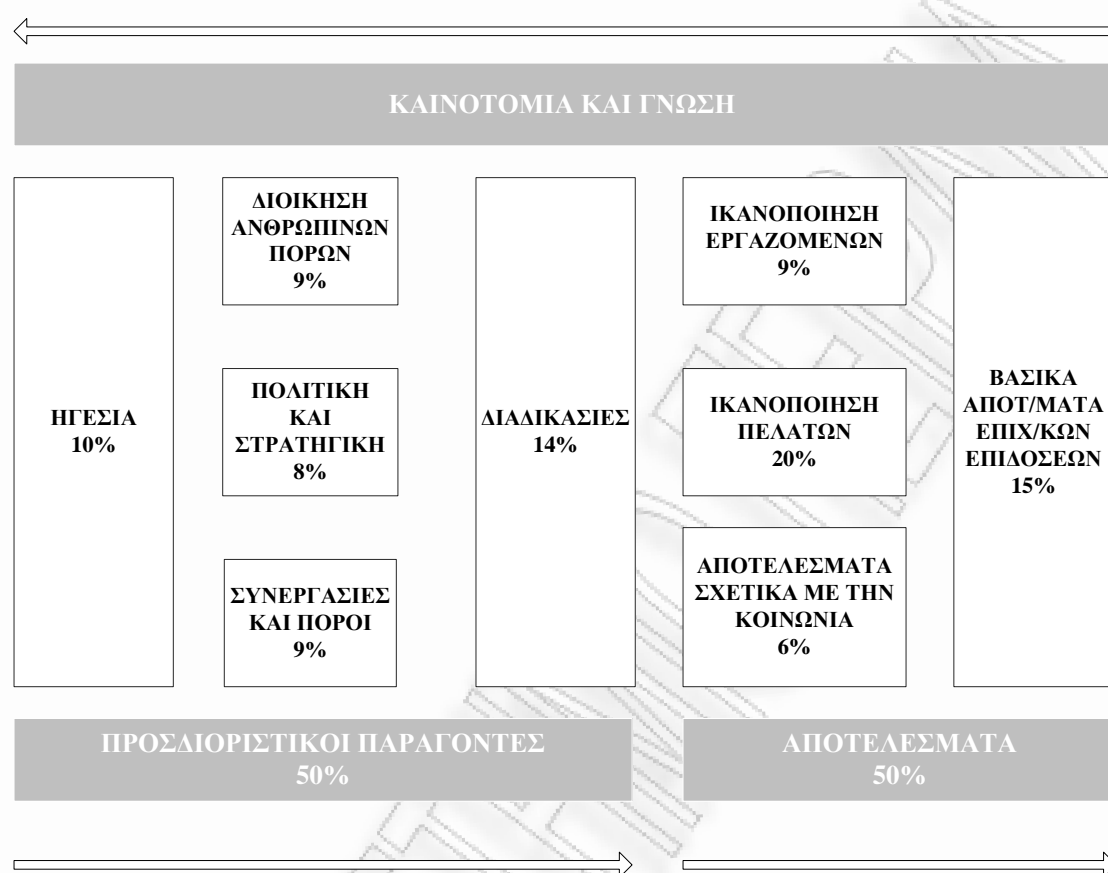
Έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν προβλήματα στην εφαρμογή του μοντέλου EFQM, δεν έχουν αναπτύξει την απαραίτητη υποδομή και κουλτούρα για να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τις νέες εταιρικές διαδικασίες. Η λύση του προβλήματος, έγκειται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει πρώτιστα να επιδιώκουν να κατανοήσουν τι προσθέτει αξία στους πελάτες τους, εσωτερικούς και εξωτερικούς. Βασική αρχή άλλωστε του μοντέλου είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση (Davies, 2007, Zink and Voβ, 2000).

2.2 Το Ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, η έκδοση του 2003

Στην ενότητα που ακολουθεί θα εστιάσουμε στην δομή που έχει το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας. Χρηζούν αναφοράς οι βασικές αρχές του μοντέλου, πάνω στις οποίες είναι δομημένη η λειτουργία του, τα κριτήρια και τα υποκριτήρια αξιολόγησης του καθώς επίσης και ο τρόπος βαθμολογίας των επιχειρήσεων.

Η αξιολόγηση των επιχειρήσεων που καταθέτουν αίτηση στο βραβείο (Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας), για το οποίο αναφερθήκαμε στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται υπό το πρίσμα «ότι οι διαδικασίες μιας επιχείρησης είναι τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση ελέγχει, αναπτύσσει και αξιοποιεί τις ικανότητες και τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού της». Βασίζεται στο μοντέλο του EFQM, το οποίο χρησιμοποιείται ως βάση και για άλλα εθνικά (όπως το UK Quality Award, που θα δούμε παρακάτω) και τοπικά βραβεία ποιότητας. Η απεικόνιση της δομής του (κριτήρια και αντίστοιχη

βαρύτητα), η οποία χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση φαίνεται στο επόμενο σχήμα (Σχ.2.1) (Τσιότρας, 2002).



Σχήμα 2.1 Δομή μοντέλου EFQM (έκδοση 2003)

Αναλύοντας το παραπάνω σχήμα σημειώνουμε τα εξής:

- η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων, οι κοινωνικές επιπτώσεις καθώς και τα αποτελέσματα αναφορικά με τις επιδόσεις της επιχείρησης είναι απόρροια της καθοδήγησης της ανώτατης διοίκησης, στην πολιτική και στρατηγική που ακολουθείται, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τους πόρους και τις διαδικασίες που έχει ο οργανισμός στη διάθεσή του και οδηγούν τελικά στα επιθυμητά αποτελέσματα,
- η ενότητα των προϋποθέσεων (enablers), στο σχήμα είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες και παρουσιάζει τον τρόπο που ακολουθήθηκε για να επιτευχθούν τα αποτελέσματα (results),

- η ενότητα των αποτελεσμάτων παρουσιάζει το τι έχει πετύχει ο οργανισμός και
- τα βέλη τονίζουν τη δυναμική φύση του μοντέλου, δείχνοντας ότι η καινοτομία και η γνώση βοηθούν στη βελτίωση των «προϋποθέσεων», η οποία στη συνέχεια οδηγεί στη βελτίωση των «αποτελεσμάτων».

Η αξιολόγηση γίνεται από ειδικούς ελεγκτές ποιότητας οι οποίοι είναι επιστήμονες με μεγάλη εμπειρία και ευρύτατο πεδίο γνώσεων και εκπαίδευσης, σε θέματα που άπτονται του ποιοτικού ελέγχου και των σύγχρονων τεχνικών βελτίωσης της ποιότητας. Οι ελεγκτές είναι όλοι μέλη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας και του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας.

2.2.1 Τα κριτήρια αξιολόγησης ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας

Η δομή του μοντέλου EFQM της έκδοσης του 2003, για την αναθεωρημένη μορφή του 2010 θα αναφερθούμε συνοπτικά παρακάτω, περιλαμβάνει τα κριτήρια αυτό-αξιολόγησης ενός οργανισμού κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ (Διοίκησης Ολικής Ποιότητας). Συγκεκριμένα στο σχήμα 2.1, που παραθέσαμε παραπάνω, κάθε πλαίσιο περιλαμβάνει ένα κριτήριο αξιολόγησης (αυτοελέγχου), με βάση το οποίο μπορεί η κάθε επιχείρηση να αξιολογήσει την πρόοδό της, ως προς την εφαρμογή της ΔΟΠ (με το αντίστοιχο ποσοστό βαρύτητας). Από τα 9 κριτήρια που περιγράφονται εκτενώς παρακάτω καθώς και τι ορίζει το καθένα, τα 5 πρώτα (enablers) είναι οι παράγοντες οι οποίοι προϋποθέτουν κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες, που αν η επιχείρηση τις εφαρμόσει, θα επιτύχει άριστα αποτελέσματα και περιγράφονται στα κριτήρια 6-9 (results). Τα κριτήρια αυτά περιέχουν αξιολογήσεις σε ένα σύνολο ενεργειών όπως αναφέρονται αναλυτικά σε καθένα από αυτά (Τσιότρας, 2002, EFQM assessor scorebook, 2003):

1. Ηγεσία (leadership)

Εξετάζει το βαθμό στον οποίο:

1α. Η ηγεσία αναπτύσσει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης και αποτελεί ζωντανό πρότυπο για τη δημιουργία κουλτούρας «Αρίστευσης».

1β. Η ηγεσία εξασφαλίζει προσωπικά την ανάπτυξη, εφαρμογή και συνεχή βελτίωση του συστήματος διοίκησης της επιχείρησης.

1γ. Η ηγεσία έρχεται σε προσωπική επαφή με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της κοινωνίας.

1δ. Η ηγεσία παρακινεί, υποστηρίζει και αναγνωρίζει τους ανθρώπους της επιχείρησης.

1ε. Η ηγεσία αναγνωρίζει και παρακινεί την οργανωσιακή αλλαγή.

2. Πολιτική και Στρατηγική (policy and strategy)

Το κριτήριο αυτό εξετάζει το βαθμό στον οποίο:

2α. Η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ατόμων που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο σχετίζονται με την επιχείρηση (μέτοχοι, προσωπικό, πελάτες, προμηθευτές, κοινωνία).

2β. Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται σε πραγματική πληροφόρηση, η οποία προκύπτει από μετρήσιμες επιδόσεις, έρευνα και δραστηριότητες που ευνοούν τη μάθηση και τη δημιουργία.

2γ. Η πολιτική και η στρατηγική διαμορφώνονται, ελέγχονται και ανανεώνονται.

2δ. Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών.

3. Ανθρώπινο δυναμικό (human resources)

Το κριτήριο αυτό εξετάζει το τρόπο στον οποίο:

3α. Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διοικούνται και βελτιώνονται.

3β. Οι ικανότητες και οι γνώσεις των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.

3γ. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και ενδυναμώνονται στην δράση τους.

3δ. Επιτυγχάνεται διάλογος μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης.

3ε. Υπάρχει επιβράβευση, αναγνώριση καθώς επίσης και ενδιαφέρον για τους εργαζομένους.

4. Συνεργασίες και πόροι (partnerships and resources)

Το κριτήριο αυτό εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο:

- 4α. Διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες.
- 4β. Διαχειρίζονται τα οικονομικά.
- 4γ. Διαχειρίζονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και τα υλικά.
- 4δ. Διαχειρίζεται η τεχνολογία.
- 4ε. Διαχειρίζονται οι γνώσεις και οι πληροφορίες.

5. Διαδικασίες (processes)

Το κριτήριο αυτό εξετάζει το τρόπο με τον οποίο:

- 5α. Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά.
- 5β. Οι διαδικασίες βελτιώνονται, όποτε χρειάζεται, χρησιμοποιώντας την καινοτομία για πλήρη ικανοποίηση και προσφορά επιπρόσθετης αξίας στους πελάτες και σε όλα τα άτομα που με τον ένα ή άλλο τρόπο σχετίζονται με την επιχείρηση (stakeholders).
- 5γ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.
- 5δ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης παράγονται διανέμονται και παραδίδονται στους πελάτες.
- 5ε. Οι σχέσεις με τους πελάτες της επιχείρησης διαχειρίζονται αποτελεσματικά και βελτιώνονται.

6. Αποτελέσματα σχετικά με τους πελάτες (customer results)

Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι πετυχαίνει η επιχείρηση σε σχέση με τους πελάτες της με βάση:

- 6α. Μετρήσεις αντιλήψεων, αναγκών.
- 6β. Δείκτες επίδοσης.

7. Αποτελέσματα σχετικά με τους ανθρώπους (people results)

Εξετάζει τι πετυχαίνει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανθρώπους της με βάση:

- 7α. Μετρήσεις αντιλήψεων.
- 7β. Δείκτες επίδοσης.

8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία (society results)

Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι πετυχαίνει η επιχείρηση σε σχέση με την κοινωνία με βάση:

8α.Μετρήσεις αντιλήψεων.

8β.Δείκτες επίδοσης.

9. Βασικά αποτελέσματα επιχειρησιακών επιδόσεων (key performance results)

Εξετάζει τι πετυχαίνει η επιχείρηση σε σύγκριση με την προγραμματισμένη επίδοση, με βάση:

9α.Βασικά αποτελέσματα επίδοσης.

9β.Βασικούς δείκτες επίδοσης.

2.2.2 Η μεθοδολογία RADAR του μοντέλου

Βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου EFQM, αποτελεί η προσέγγιση RADAR, το όνομα της οποίας προκύπτει από τα αρχικά γράμματα των λέξεων (EFQM, 2004):

- **Results** (αποτελέσματα),
- **Approach** (προσέγγιση),
- **Deployment** (διάχυση),
- **Assessment** (αξιολόγηση) και
- **Review** (ανασκόπηση).

Στο επίκεντρο της επιχειρηματικής αριστείας του μοντέλου του EFQM, το πρότυπο στηρίζεται στον κύκλο Deming (RADAR) «σχεδίασε, ενήργησε, ήλεγξε, εφάρμοσε – plan, do, check, act» (Jackson, 1999). Ο οργανισμός έχει την ανάγκη να καθορίσει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει, ως τμήμα της πολιτικής και στρατηγικής του. Το μοντέλο EFQM μέσα από την χρήση της προσέγγισης RADAR επισημαίνει:

- τον καθορισμό αποτελεσμάτων που επιδιώκει να πετύχει και να ενσωματώσει στην διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής και πολιτικών της επιχείρησης,

- τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη προσεγγίσεων που είναι χρήσιμες για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος και επίσης για την δημιουργία κατάλληλων συσχετίσεων μεταξύ των προσεγγίσεων, με σκοπό την εναρμόνισή τους στο γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης,
- την συστηματική εφαρμογή των προσεγγίσεων αυτών, με σκοπό τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται να είναι επιθυμητά και επαναλαμβανόμενα και
- τον έλεγχο και την αναθεώρηση σε τακτά διαστήματα των εφαρμοζόμενων προσεγγίσεων.

Η προσέγγιση RADAR χρησιμοποιείται κατά την αξιολόγηση και αυτό-αξιολόγηση των επιχειρήσεων. Αντιπροσωπεύει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να υπάρχουν στα κριτήρια του μοντέλου EFQM. Οι αξιολογητές βαθμολογούν τα κριτήρια των επιχειρήσεων με βάση την προσέγγιση (approach), την διάχυση (deployment), την αξιολόγηση (assessment) και την ανασκόπησή τους (review) (μεθοδολογία RADAR). Ο όρος προσέγγιση, αφορά τους αντικειμενικούς στόχους και την κατεύθυνση για κάθε κριτήριο, σε συνδυασμό με τον ορισμό και την ανάπτυξη των πιο αποτελεσματικών διαδικασιών για την επίτευξή τους.

Η προσέγγιση θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και να συνδέεται με την πολιτική και την στρατηγική του οργανισμού. Ο όρος διάχυση, αφορά την μετατροπή της προσέγγισης από θεωρία σε πράξη. Οι όροι αξιολόγηση και ανασκόπηση αφορούν τη μέτρηση και ανάλυση της προσέγγισης. Τα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετρούν το επίπεδο αριστείας και την έκταση αυτών που η επιχείρηση προσφέρει σε όρους αξίας για τους μετόχους της, το προσωπικό, τους προμηθευτές, τους πελάτες κλπ., καθώς και την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του.

Τα επιτευχθέντα αποτελέσματα μετρώνται με βάση τις τάσεις των ενδιαφερόμενων μερών, τους στόχους της επιχείρησης και τις συγκρίσεις με παράγοντες εκτός επιχείρησης. Τα στοιχεία που αφορούν την μέτρηση των επιδόσεων σχετίζονται με το βαθμό βελτίωσης των αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται.

Οι αξιολογητές χρησιμοποιούν την μέθοδο RADAR για την κατανομή των ποσοστών και για την συγκέντρωση μιας συνολικής βαθμολογίας. Τα ποσοστά που έχουν

προκύψει μετατρέπονται σε βαθμούς σύμφωνα με τις βαρύτητες που είναι δεδομένες για κάθε κριτήριο.

Καθότι το αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας είναι η αξιολόγηση επιχειρησιακής ροής με τη βοήθεια του μοντέλου του EFQM, η οποία ακολουθεί στο κεφάλαιο 3, θα δούμε τη χρήση της μεθοδολογίας RADAR σε υφιστάμενες εταιρείες. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει η μέθοδος RADAR, αποτελεί τον τρόπο αξιολόγησης του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας. Ύστερα από την θεωρητική προσέγγιση που κάναμε σε αυτή, σχετικά με τη φιλοσοφία της και τον τρόπο λειτουργίας της, θα μελετήσουμε την πρακτική εφαρμογή της σε επιχειρήσεις. Την μεθοδολογία αυτή θα χρησιμοποιήσουμε στο κεφάλαιο 3 σε ένα σημείο της αξιολόγησης της επιχειρησιακής μας ροής.

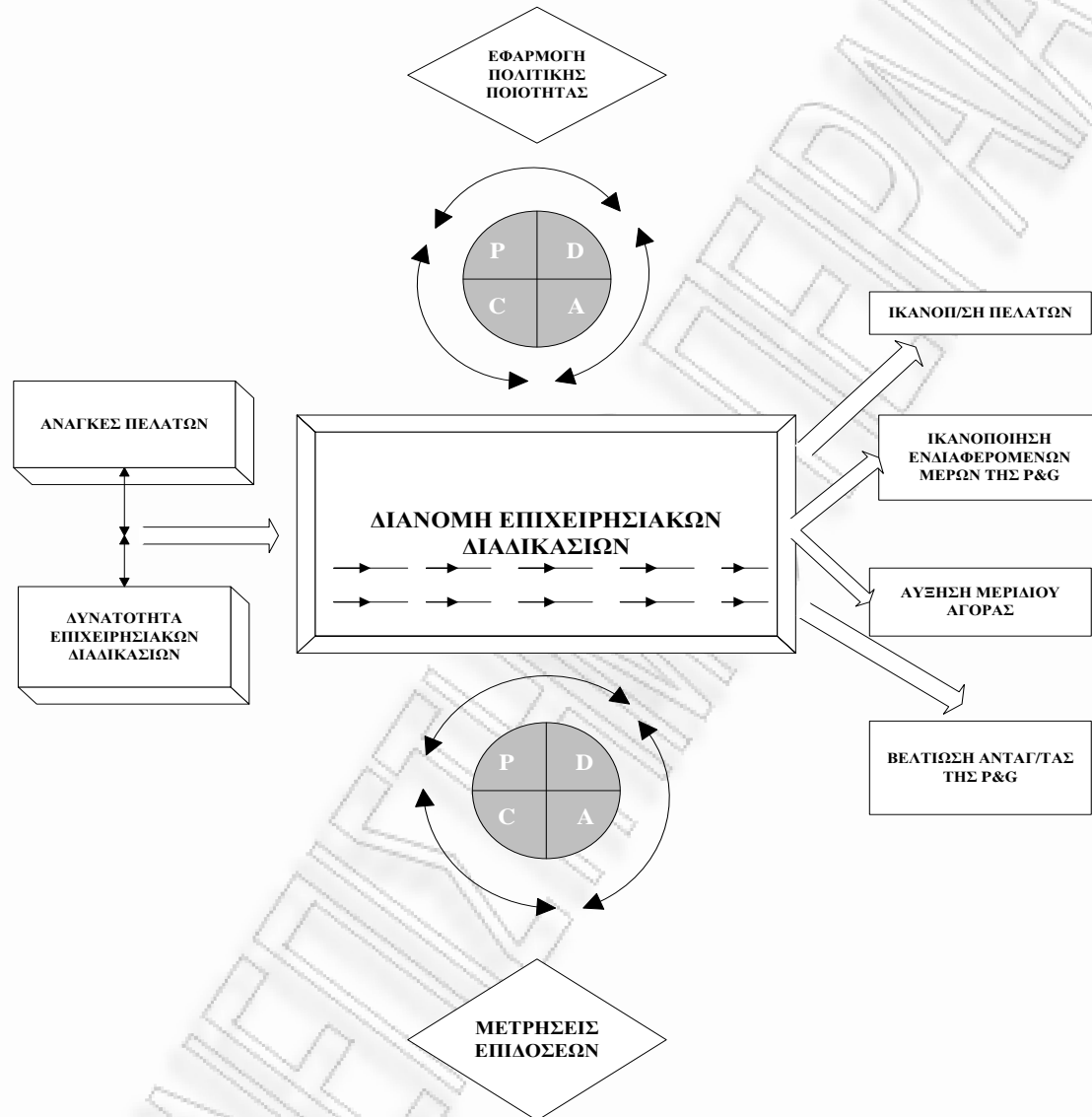
2.2.2.1 Η προσέγγιση RADAR στην Procter&Gamble

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1837 από τους William Procter και James Gamble. Σήμερα αποτελεί ηγετική δύναμη στον κλάδο της σωματικής υγιεινής και περιποίησης, των τροφίμων, των προϊόντων καθαρισμού. Η εταιρεία έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας στο σύνολο των διαδικασιών της. Σημαντικό ρόλο σε αυτές έχει ο τρόπος εφαρμογής της στρατηγικής της. Η P&G για να το κάνει αυτό, στηρίζεται σε μία διαδικασία 4 βασικών βημάτων που έχει 5 βασικά στοιχεία:

- στρατηγική εστίαση,
- ορισμός ετήσιων στόχων,
- εφαρμογή ετήσιων σχεδίων (βασισμένα σε ετήσιους στόχους μετρήσεις κτλ),
- διεξαγωγή ερευνών,
- αποτελέσματα που ανατροφοδοτούν το σύστημα με πολύτιμες γνώσεις.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί τη φιλοσοφία RADAR για να αποκωδικοποιήσει τις ανάγκες των πελατών σε προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.2 που ακολουθεί η P&G λειτουργεί με τη βοήθεια του process mapping. Το σύστημα δηλαδή, έχει κάποιες εισροές (inputs), τις επεξεργάζεται και τις ελέγχει με κάποιους μηχανισμούς (controls, mechanisms) και παράγει κάποια αποτελέσματα από τη

διαδικασία αυτή (outputs). Το σύστημα της P&G δέχεται ως εισερχόμενα στοιχεία τις ανάγκες των πελατών, καθώς επίσης και τις διαδικασίες που έχει στη διάθεσή της η εταιρεία προκειμένου να λειτουργήσει.



Σχήμα 2.2 Εφαρμογή μεθοδολογίας RADAR στην Procter&Gamble

Στο στάδιο λοιπόν της επεξεργασίας, όπου με βάση το σχεδιασμό process mapping η επιχείρηση με τους κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχει και επεξεργάζεται τα εισερχόμενα στοιχεία, έχουμε την εφαρμογή της φιλοσοφίας RADAR. Σε αυτό το στάδιο η εταιρεία διενεργεί μετρήσεις και εφαρμόζει την πολιτική της. Με βάση τα εισερχόμενα στοιχεία, τις ανάγκες των πελατών, η Procter&Gamble σχεδιάζει τα προϊόντα της (plan). Στη συνέχεια, με τις διαδικασίες που έχει στη διάθεσή της

υλοποιεί το σχεδιασμό της, με βάση την ικανοποίηση του πελάτη. Γνώμονάς της είναι ο δείκτης ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη παράγοντας τα αντίστοιχα προϊόντα με αυτές τις προδιαγραφές (do). Στο ίδιο στάδιο, ελέγχει αν το παραγόμενο προϊόν (check) πληροί τις απαιτούμενες προδιαγραφές και με τις κατάλληλες τροποποιήσεις, όπου αυτό χρειάζεται, παράγει (act) τελικά με βάση τον αρχικό σχεδιασμό και τις ανάγκες του πελάτη.

Κατά τον τρόπο αυτό η Procter&Gamble εφαρμόζει τη μεθοδολογία RADAR προκειμένου να επεξεργαστεί τα σημαντικά στοιχεία που εισρέουν σε αυτή σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών. Η μεθοδολογία την βοηθά ουσιαστικά σε κάθε της βήμα, να εστιάσει στον τρόπο με τον οποίο το προϊόν θα είναι απόλυτα σχεδιασμένο για να ικανοποιήσει τον πελάτη. Μετά την παραγωγή του κατάλληλου προϊόντος (outputs), κάνει έρευνες και αξιολογήσεις σχετικά με αυτό, συγκρίνει τα αποτελέσματά τους με τον ανταγωνισμό και ανατροφοδοτεί το σύστημα με πολύτιμες πληροφορίες. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται με μοναδικό σκοπό την διαρκή βελτίωση, την ικανοποίηση των πελατών και τελικώς την αύξηση του κύκλου εργασιών και των καθαρών κερδών της Procter&Gamble (Zairi, 2006).

2.2.2.2 Η προσέγγιση RADAR στην Komatsu ltd

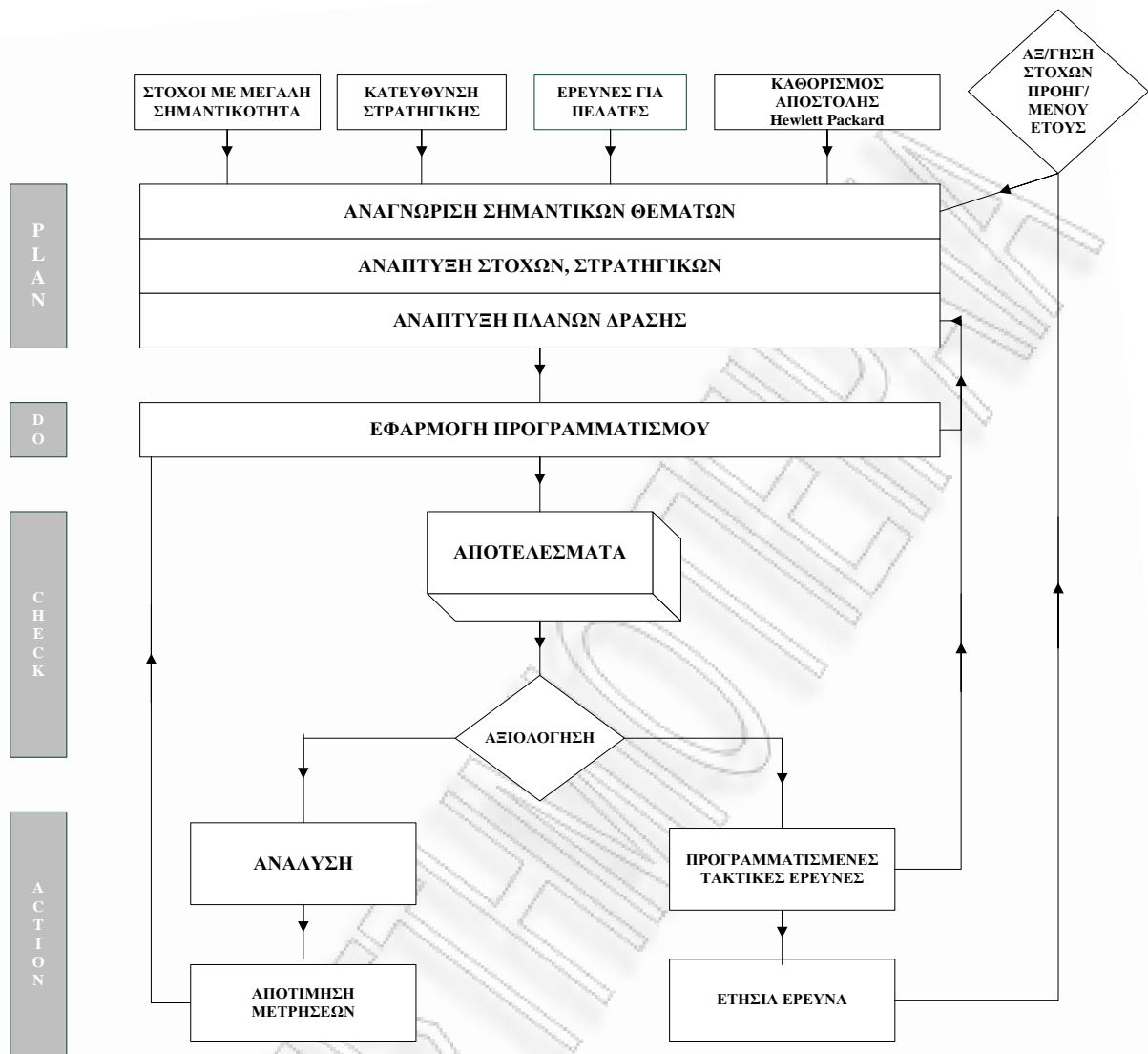
Η εταιρεία Komatsu ltd κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο της παραγωγής και προμήθειας βιομηχανικών μηχανημάτων. Η αλυσίδα προϊόντων της περιλαμβάνει 300 διαφορετικούς τύπους μηχανημάτων και η αγορά στην οποία απευθύνεται εμπεριέχει μία μεγάλη ποικιλία πελατών, τόσο στο χώρο των κατασκευών όσο και σε αυτό των βιομηχανικών μηχανημάτων. Το εργοστάσιο του Osaka κέρδισε το βραβείο ποιότητας Deming το 1964, απασχολεί 2000 εργαζομένους και παράγει μπουλντόζες και μηχανήματα εκσκαφής. Αυτό που μας ενδιαφέρει στην περίπτωση και αυτής της εταιρείας, είναι πως χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία RADAR κατά την εφαρμογή της πολιτικής ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα:

- στη φάση του σχεδιασμού, η εταιρεία εγκαθιδρύει και εφαρμόζει διάφορους στόχους σε όλα τα επίπεδα της λειτουργίας της (plan),

- στη φάση της υλοποίησης, γίνεται ο επιμερισμός των εταιρικών στόχων της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα εντός της επιχείρησης σε κάθε εργαζόμενο (do),
- στη φάση του ελέγχου, η εταιρεία εστιάζει στην πρόοδο και τις επιδόσεις προκειμένου να διασφαλίσει ότι βρίσκεται στο σωστό δρόμο για την επίτευξη των στόχων της (check),
- στη φάση της εφαρμογής, η εταιρεία λαμβάνει την ανάδραση από τις μετρήσεις και τα αποτελέσματα που πέτυχε, τα οποία εμπεριέχουν πολύτιμες νέες πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω βελτίωση και επίτευξη νέων στόχων για την Komatsu ltd (act) (Zairi, 2006).

2.2.2.3 Η προσέγγιση RADAR στην Hewlett Packard

Η Hewlett Packard είναι μία εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της παραγωγής ηλεκτρονικών υπολογιστών και λογισμικού. Είναι μία επιχείρηση για την οποία θα μιλήσουμε και στο επόμενο μέρος της εργασίας μας, καθώς θα δούμε τον τρόπο με τον οποίο εφάρμοσε το μοντέλο EFQM, εφαρμόζοντας συγκεκριμένες διαδικασίες. Σε αυτό το σημείο του κεφαλαίου, θα εστιάσουμε στην εφαρμογή της μεθοδολογίας RADAR στην λειτουργία της. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.3 που ακολουθεί η μεθοδολογία αυτή έχει την ακόλουθη δομή:



Σχήμα 2.3 Εφαρμογή μεθοδολογίας **RADAR** στην **Hewlett Packard** (Zairi, 2006, Carter and Edmonds, 1988)

- 1^η φάση σχεδιασμού (plan): Περιλαμβάνει την αναγνώριση των κρίσιμων ζητημάτων, την ανάπτυξη των στόχων και την ανάπτυξη των σχεδίων δράσης. Κρίσιμα ζητήματα για την εταιρεία αποτελούν 1) οι στόχοι υψίστης σημασίας, 2) η κατεύθυνση της στρατηγικής, 3) οι έρευνες για τους πελάτες, 4) ο καθορισμός της αποστολής, 5) η αξιολόγηση των στόχων του περασμένου έτους.
- 2^η φάση υλοποίησης (do): Στο σημείο αυτό περιλαμβάνεται η υλοποίηση του προγραμματισμού.

- 3^η φάση ελέγχου (check): Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη λήψη των αποτελεσμάτων από την προηγούμενη φάση, αυτή της υλοποίησης, τα οποία αξιολογούνται και κατηγοριοποιούνται σε αναμενόμενα και μη.
- 4^η φάση εφαρμογής (act): Εδώ η Hewlett Packard αναλύει, διενεργεί μετρήσεις, κάνει έρευνες περιοδικές και σε ετήσια βάση. Το στάδιο αυτό ανατροφοδοτεί με πολύτιμες πληροφορίες τα προηγούμενα. Όπως παρατηρούμε από το σχήμα 2.3, οι μετρήσεις ανατροφοδοτούν το δεύτερο στάδιο της υλοποίησης (do). Οι έρευνες τόσο οι περιοδικές όσο και η ετήσια, ανατροφοδοτούν το δεύτερο στάδιο της εφαρμογής σχεδιασμού, καθώς επίσης και το πρώτο στάδιο (plan), κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού πλάνων δράσης. Τέλος, τα στοιχεία της ετήσιας έρευνας αποτελούν εισερχόμενα στοιχεία για το πρώτο στάδιο, στη φάση κατά την οποία γίνεται η αξιολόγηση των στόχων του προηγούμενου έτους (Zairi, 2006).

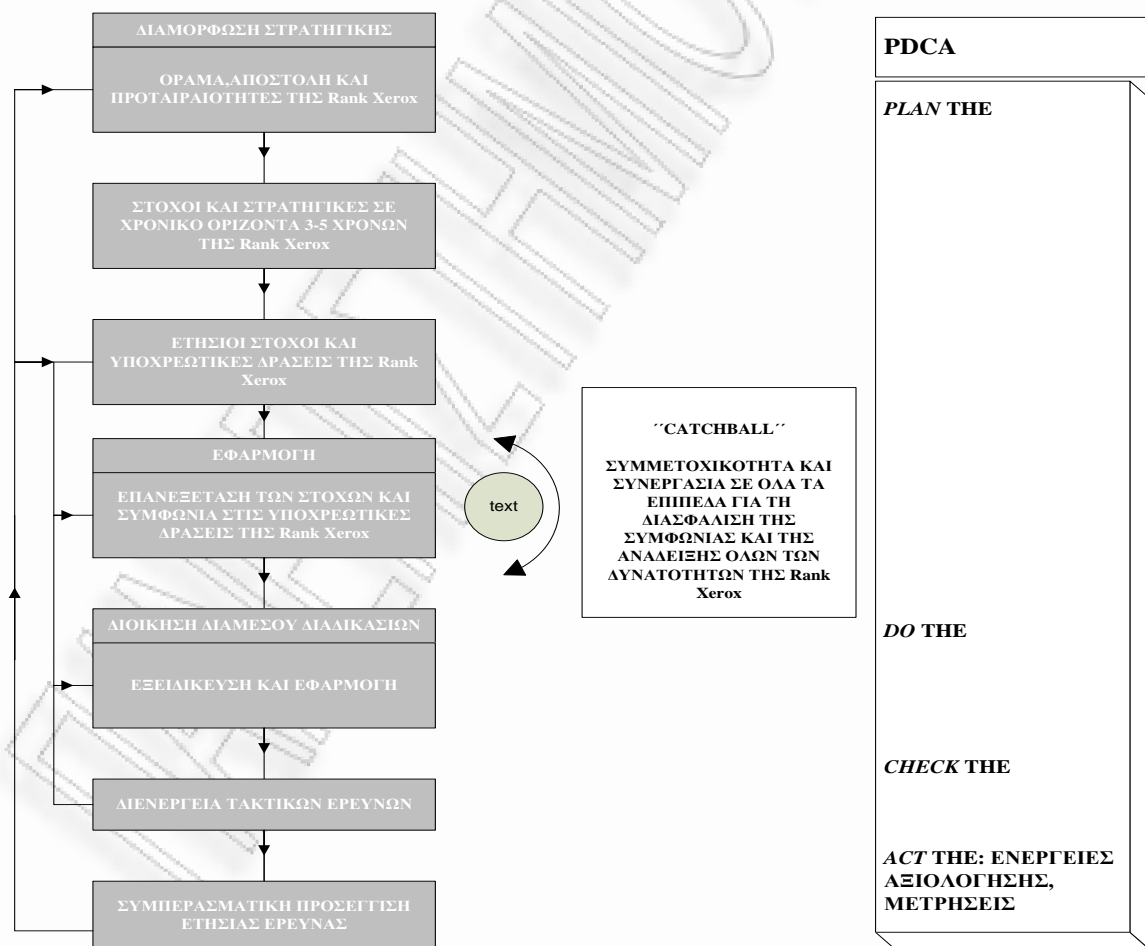
2.2.2.4 Η προσέγγιση RADAR στην Rank Xerox

Ακόμη μία εταιρεία που εφαρμόζει την μεθοδολογία RADAR στις διαδικασίες της είναι η Rank Xerox. Η εταιρεία είναι προσανατολισμένη δυναμικά στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας και το 1992 κέρδισε το βραβείο EFQM. Να σημειώσουμε πως το έτος αυτό, ήταν η πρώτη χρονιά που ο οργανισμός EFQM διοργάνωσε τα βραβεία επιχειρηματικής αριστείας. Για τον τρόπο που εφάρμοσε το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, θα αναφερθούμε στο επόμενο μέρος του κεφαλαίου. Η Rank Xerox εφαρμόζει την πολιτική ποιότητας στο σύνολο των διαδικασιών της.

Στην φάση του σχεδιασμού (plan), καθορίζεται η κατεύθυνση της εταιρείας. Ο καθορισμός της κατεύθυνσης περιλαμβάνει τη διατύπωση του οράματος και της αποστολής, την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων. Στο ίδιο στάδιο συναντάμε τον καθορισμό της στρατηγικής και των στόχων σε χρονικό ορίζοντα 3-5 ετών. Επίσης, η Xerox καθορίζει τους ετήσιους στόχους και τις νέες διαδικασίες που πρέπει υποχρεωτικά να εφαρμοστούν. Η φάση του σχεδιασμού ολοκληρώνεται με την επανεξέταση των στόχων, την τελική έγκριση σε αυτούς και τις υποχρεωτικές διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν.

Η επόμενη φάση (do), εμπεριέχει την εξειδίκευση και την εφαρμογή του σχεδίου δράσης που προκύπτει από το προηγούμενο στάδιο.

Στο στάδιο του ελέγχου (check), συναντούμε την διεξαγωγή συστηματικών ερευνών. Ακολουθεί το τελευταίο στάδιο της υλοποίησης (act), όπου αναλύονται τα στοιχεία της ετήσιας έρευνας και με τα οποία ανατροφοδοτείται το πρώτο στάδιο, κατά τον καθορισμό της αποστολής και του οράματος, των ετήσιων στόχων και των υποχρεωτικών διαδικασιών. Τέλος όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.4 που ακολουθεί τα αποτελέσματα των τακτικών ερευνών στο στάδιο του ελέγχου, αποτελούν εισερχόμενα στοιχεία της εφαρμογής και εξειδίκευσης των διαδικασιών και του πρώτου σταδίου, αυτό του σχεδιασμού στη φάση του καθορισμού των ετήσιων στόχων, των υποχρεωτικών διαδικασιών και της τελικής έγκρισης αυτών (Zairi, 2006).



Σχήμα 2.4 Εφαρμογή μεθοδολογίας RADAR στην Rank Xerox

Παρουσιάσαμε εφαρμογές της μεθοδολογίας RADAR σε επιχειρήσεις ηγέτιδες στον κλάδο δραστηριοποίησής τους. Σκοπός μας, ήταν να εξετάσουμε μετά την θεωρητική προσέγγιση, την πρακτική εφαρμογή και τον τρόπο λειτουργίας της μεθοδολογίας, για να μπορέσουμε να δούμε τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση που την εφαρμόζει. Από τις αναφορές στην Procter&Gamble, την Komatsu ltd, την Hewlett Packard και την Rank Xerox, παρατηρούμε διαφορετικές περιπτώσεις εφαρμογής της μεθοδολογίας. Η κοινή συνισταμένη και των 4 περιπτώσεων και εκεί θα εστιάσουμε είναι :

- η σύνδεση των σταδίων μεταξύ τους,
- η ανατροφοδότηση με πληροφορίες από τα 2 τελευταία στάδια,
- η ενδεδειγμένη εστίαση σε όλες τις διαδικασίες των επιχειρήσεων άρα και η αποτελεσματική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος,
- και η διδόμενη έμφαση στην ικανοποίηση πελατών μέσω ερευνών σχετικά με τις ανάγκες τους.

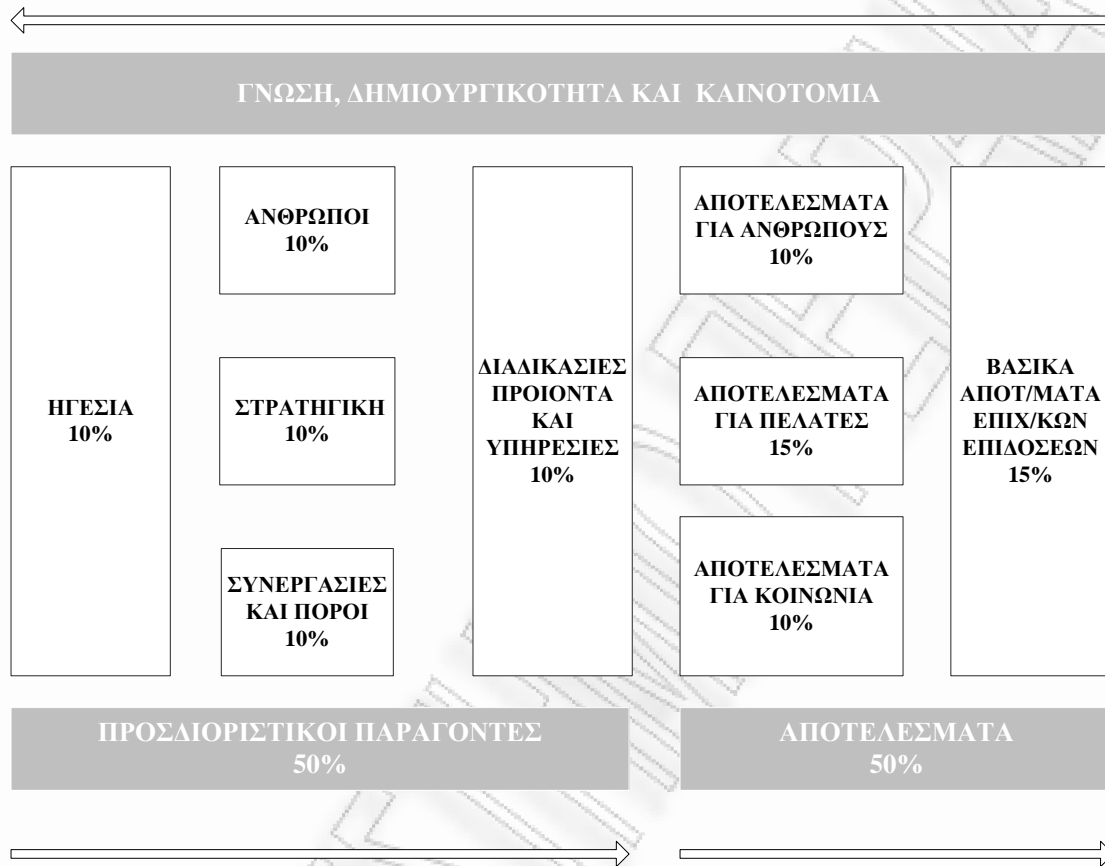
2.3 Η αναθεωρημένη έκδοση του μοντέλου EFQM (έκδοση, 2010)

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου που το κάνουν ευρέως διαδεδομένο στην ευρωπαϊκή ζώνη, είναι η δυναμικότητά του και η δυνατότητά του να ακολουθεί τις εξελίξεις. Έτσι, ο οργανισμός EFQM κατέληξε στη νέα αναθεωρημένη μορφή του μοντέλου, αυτή της έκδοσης του 2010. Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με την έκδοση του 2003, χρήζουν όμως αναφοράς κάποια στοιχεία σχετικά με τις τελευταίες αλλαγές στο μοντέλο.

Ο οργανισμός βασίστηκε σε 4 άξονες προκειμένου να προχωρήσει σε αυτές τις αλλαγές:

- στους αξιολογητές του οργανισμού,
- στις απόψεις των μελών-επιχειρήσεων του EFQM,
- στους ανθρώπους εκείνους που παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες στα μέλη του οργανισμού, όπως είναι οι σύμβουλοι των επιχειρήσεων σε θέματα εκπαίδευσης,

- στους ανθρώπους εκείνους που ηγούνται της προσπάθειας αλλαγών και βρίσκονται σε στενή συνεργασία με τον EFQM, χρησιμοποιώντας ενεργά το μοντέλο.



Σχήμα 2.5 Δομή μοντέλου EFQM (έκδοση 2010)

Παράλληλα, όπως επισημαίνεται από τον οργανισμό του EFQM, η απόφαση για αναθεώρηση του μοντέλου επηρεάστηκε από μία σειρά παραγόντων όπως:

- την λαμβάνουσα ανάδραση από τα μέλη του οργανισμού, μέσα από έρευνες και επισκέψεις επιτόπιες στις επιχειρήσεις που υιοθέτησαν το μοντέλο,
- μέσα από την ανταλλαγή απόψεων με τους συνεργάτες, σε συνέδρια και από τις διαμορφούμενες τάσεις των εξελίξεων στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων,
- τις προτάσεις και ιδέες από τους αξιολογητές του EFQM.

Η αναθεωρημένη μορφή του μοντέλου EFQM 2010, σε απόλυτη ταύτιση με τις βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας έχει τις ακόλουθες αλλαγές:

- η φιλοσοφία στα κριτήρια έχει διατηρηθεί ίδια, ενώ παράλληλα έχει προσδοθεί σε αυτά μία πιο δυναμική ανανεωμένη μορφή και το περιεχόμενο αυτών έχει γίνει πιο ευκρινές με ουσιαστική δομή και σαφήνεια.
- τα κριτήρια πάλι χωρίζονται σε 5 παράγοντες (enablers) που με βάση αυτούς οδηγούμαστε σε άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα (results), αλλά είναι πλέον αναθεωρημένα, με μεγαλύτερη σαφήνεια ως προς το περιεχόμενό τους, ενώ παράλληλα έχει αλλάξει η βαρύτητα αυτών, δίνοντας στο μοντέλο μία νέα πιο ισορροπημένη μορφή. Όλοι οι enablers έχουν βαρύτητα από 10% ο καθένας, ενώ στα results έχουν επίσης από 10%, εκτός των αποτελεσμάτων σε επίπεδο πελατών και βασικών επιχειρησιακών επιδόσεων που έχουν από 15%.
- αναφορικά με την προσέγγιση RADAR, έχουμε μία σημαντική αλλαγή σχετικά με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων (scope). Οι προσεγγίσεις για την βαθμολογία των επιχειρήσεων ως προς τα κριτήρια 1-5, επαναπροσδιορίστηκαν δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε συγκεκριμένες έννοιες όπως αποτελεσματικότητα, δημιουργικότητα, μείωση χρόνου πάντα σε συνδυασμό με τη μεθοδολογία RADAR, η οποία προϋποθέτει κατά σειρά τα βήματα προσέγγιση, εφαρμογή, αξιολόγηση, αναθεώρηση.

Πιο συγκεκριμένα, εστιάζουμε στις διαφορές μεταξύ των δύο εκδόσεων του μοντέλου (2003, 2010) στα εξής σημεία:

Στην τελευταία έκδοση του μοντέλου, υπάρχει η εστίαση στην επίτευξη ισορροπημένων αποτελεσμάτων. Σε αυτή του 2003 υπήρχε μία γενικότερη τοποθέτηση για προσανατολισμό στα αποτελέσματα. Η διαφορά έγκειται στο ότι πλέον δίδεται έμφαση στην ανάπτυξη εκείνων των αποτελεσμάτων που θα έχουν καταλυτικό ρόλο στην επίτευξη της προόδου της επιχείρησης, σε απόλυτη ταύτιση με το όραμα, την αποστολή, την στρατηγική, δίνοντας ουσιαστικά τη δυνατότητα στην ηγεσία να λάβει αποτελεσματικές αποφάσεις εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο.

Επιπρόσθετα, είναι σαφής η διάθεση στην έκδοση του 2010, για ουσιαστική πρόσθεση αξίας μέσα από την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών για τον πελάτη. Στην προηγούμενη υπήρχε ευκρινώς η τάση για πελατοκεντρική προσέγγιση. Στην τρέχουσα έκδοση, διατυπώνεται η τάση ο πελάτης να λαμβάνει πρόσθετη αξία

με τη διαφορά όμως της ενεργούς συμμετοχής αυτού στο σχεδιασμό των διαδικασιών της παροχής υπηρεσιών και της παραγωγής προϊόντων.

Με βάση την τελευταία έκδοση, είναι εμφανής ο τρόπος με τον οποίο τα ανώτατα στελέχη πρέπει να ηγούνται των επιχειρήσεων έχοντας ουσιαστικό όραμα και έμπνευση. Σε αυτή του 2003 η ηγεσία πρέπει να είναι απόλυτα προσηλωμένη στο στόχο της επιχείρησης. Η φιλοσοφία πλέον στον τομέα αυτό είναι πιο δυναμική, εστιάζοντας στην αντίληψη των ηγετών να αντιδρούν και να ενεργούν έγκαιρα και αποτελεσματικά. Με τον τρόπο αυτό κερδίζουν την συναίνεση όλων των ενδιαφερόμενων μερών της επιχείρησης ως εγγυητές της προσπάθειας για συνεχή επιτυχία.

Ως προς τις διαδικασίες, πλέον η εστίαση του μοντέλου αφορά στον τρόπο με τον οποίο αυτές σχεδιάζονται, πως ουσιαστικά μεταδίδουν τη στρατηγική, με μία συνεχή προσπάθεια από τη διοίκηση για τη μετάδοση αυτής εκτός των στενών ορίων της επιχείρησης.

Τόσο στην παλιά έκδοση του μοντέλου, όσο και στη νεότερη κοινή συνισταμένη είναι η ανθρώπινη συμμετοχή. Όμως σε αυτή του 2010, δίδεται μεγάλη έμφαση στην εξισορρόπηση των στρατηγικών αναγκών της επιχείρησης και τις προσωπικές φιλοδοξίες των ανθρώπων, προκειμένου να επιτευχθεί η ουσιαστική συμμετοχή τους.

Η έκδοση του 2003 προέβλεπε την συνεχή εκπαίδευση, την καινοτομία και τη διαρκή βελτίωση. Σε αυτή του 2010 είναι πιο εμφανής η τάση στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Η φιλοσοφία πλέον του μοντέλου, είναι η αναγνώριση της ανάγκης για βελτίωση με την καθολική συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών της επιχείρησης, αντιμετωπίζοντάς τους ως πιθανές πηγές δημιουργικότητας και καινοτομίας.

Στις συνεργασίες υπάρχει επίσης μία διαφορετική προσέγγιση. Στην παλιότερη μορφή γινόταν αναφορά στην ανάπτυξη και βελτίωση αυτών. Πλέον γίνεται αναφορά σε χτίσιμο, δημιουργία νέων, με σκοπό τη συμμετοχή των σημαντικών συνεργατών της επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών για τον πελάτη. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται, ότι οι συνεργασίες θα πρέπει να βασίζονται σε ουσιαστικά πλεονεκτήματα για να επέλθουν τα θετικά αποτελέσματα.

Στην έκδοση του 2003 γινόταν αναφορά στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Στην τελευταία δίδεται μεγαλύτερη έμφαση σε αυτή τη δράση και ουσιαστικά αυτό αναφέρεται ως ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο μέλλον. Με άλλα λόγια η επιχείρηση πρέπει να ενεργεί υπεύθυνα και να λαμβάνει υπόψη της την επίδραση των δραστηριοτήτων της στην ευρύτερη κοινωνία (EFQM, 2010).

2.4 Εφαρμογές του EFQM σε επιχειρήσεις

Το μοντέλο EFQM χρησιμοποιείται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς πολλών κλάδων με σημαντική επιτυχία. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα παραθέσουμε σημαντικές εφαρμογές του μοντέλου σε διάφορους τομείς της παροχής υπηρεσιών και παραγωγής προϊόντων. Σκοπός που το κάνουμε αυτό είναι για να δούμε από τη διεθνή βιβλιογραφία, τον τρόπο με τον οποίο κορυφαίες επιχειρήσεις εφαρμόζουν ολόκληρο το μοντέλο, είτε κάποια από τα 9 κριτήρια, είτε εφαρμόζουν διαδικασίες προσεγγίζοντάς το. Στην τελευταία περίπτωση εξετάζουμε εκείνες τις επιχειρήσεις που επηρεάστηκαν από το μοντέλο για να δομήσουν νέες εταιρικές διαδικασίες. Επίσης, θα μελετήσουμε περιπτώσεις, όπου θα δούμε να εφαρμόζονται μεμονωμένα κάποιες διαδικασίες με βάση βραβεία ποιότητας σε χώρες (UK Award) τα οποία είναι σαφώς επηρεασμένα από το EFQM. Στο κεφάλαιο 3 κατά την διαδικασία αξιολόγησης της ροής θα εφαρμόσουμε κάποιες διαδικασίες που προβλέπει η υιοθέτηση του μοντέλου EFQM.

2.4.1 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στο χώρο της υγείας

Το μοντέλο EFQM μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα νοσοκομείο προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών του, ενώ παράλληλα να μειώσει και το κόστος παροχής αυτών. Παρότι το EFQM χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο σε παραγωγικές και εμπορικές επιχειρήσεις, μπορεί να εφαρμοστεί και στα νοσοκομεία που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσίας. Η μέτρηση της επίδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στον συγκεκριμένο τομέα είναι βασικός παράγοντας για τη βελτίωση της υγείας του ατόμου σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Πιο συγκεκριμένα, στις μέρες μας είναι τέτοιες οι συνθήκες του ανταγωνισμού, όπου οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας, προσπαθούν παράλληλα με τη μείωση του κόστους στην λειτουργία τους να παρέχουν όσο το δυνατόν πιο ποιοτικές υπηρεσίες. Για να το πετύχουν αυτό εξετάζουν ζητήματα όπως αν οι παρεχόμενες υπηρεσίες τους είναι οι κατάλληλες, αν με τις υπηρεσίες που παρέχουν επιτυγχάνουν τους στόχους τους και αν τελικώς η λειτουργία τους κυμαίνεται στα επιθυμητά επίπεδα σχετικά με την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την προσβασιμότητα από τον πελάτη.

Ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των μονάδων παροχής υγείας και φροντίδας, έχει οδηγήσει στη συστηματική προσπάθεια βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών, ανάμεσα σε νοσοκομεία, κλινικές, κέντρα υγείας. Όπως σημειώσαμε προηγούμενα, ο ανταγωνισμός υπόκειται σε δυο επίπεδα: αυτό της παρεχόμενης ποιότητας σε επίπεδο υπηρεσιών και στο κόστος. Στον χώρο αυτό, οι επιχειρήσεις οδηγούνται στη μείωση των υπηρεσιών υψηλούς κόστους, θεωρώντας ότι έτσι θα μειώσουν τις τιμές.

Ως απόρροια της συμπίεσης του κόστους από ιδιώτες, εργαζόμενους, ασφαλιστικές εταιρείες και κυβερνήσεις, οι επιχειρήσεις στο χώρο της υγείας πρέπει να ακολουθήσουν συγκεκριμένη στρατηγική διαχείρισής του, για να μπορέσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Κατά το παρελθόν, η στρατηγική για τα νοσοκομεία ήταν να αυξήσουν το πελατολόγιό τους, προκειμένου να αυξήσουν τον κύκλο εργασιών τους και συνακόλουθα τα κέρδη τους. Συγκεκριμένα, ακολουθούσαν μια στρατηγική κέρδους, κάτι το οποίο σήμερα έχει αλλάξει, καθώς πια επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στη μείωση του κόστους, προκειμένου να ικανοποιήσουν τη βασική ανάγκη των ασθενών, που είναι η μείωση των τιμών (Sanchez et al., 2006).

Στις μέρες μας, τα νοσοκομεία εφαρμόζουν νέες διαδικασίες προκειμένου να μειώσουν το κόστος, τις χρονικές καθυστερήσεις και να δώσουν έμφαση στην καινοτομία. Η βάση πάνω στην οποία στηρίζονται για να προσπαθήσουν για περαιτέρω ανάπτυξη, είναι η κουλτούρα, η οργανωσιακή λειτουργία τους, η διοικητική τους οργάνωση κ.λ.π. Προβλήματα που οδηγούσαν σε ελλειμματική λειτουργία και δυσκαμψία στην ταχύτητα των αποφάσεων, ήταν τα πολλά ιατρικά συμβούλια, η έλλειψη προσωπικού, η μη συνεργασία μεταξύ των ιατρών και το κυριότερο η αδυναμία μέτρησης των επιδόσεων των ιατρικών υπηρεσιών που

παρείχαν, έτσι ώστε να έχουν μία σαφή εικόνα για την επιχείρηση (Mohammed, 2009, Zelman et al., 2003). Η χρήση του μοντέλου EFQM, μπορεί να αποτελέσει ένα αξιόπιστο μέσο μέτρησης και αυτοαξιολόγησης που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών υγείας. Αυτό θα το δούμε στη συνέχεια με την περίπτωση των βασικών οργανισμών υγείας (Sanchez, et al., 2006).

Το μοντέλο του EFQM βοηθά στην κατεύθυνση της βελτίωσης των διαδικασιών στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της υγείας. Μάλιστα, όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν συστηματικά και συνολικά προς την κατεύθυνση της ποιότητας, τότε η εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας συγκεντρώνει μεγάλες πιθανότητες να γίνει επιτυχώς. Θα προσπαθήσουμε λοιπόν στην ενότητα αυτή, να εστιάσουμε στους παράγοντες εκείνους που έχουν καταλυτικό ρόλο στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.

Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε κάποιες διαδικασίες που εφαρμόζονται στις υπηρεσίες υγείας της Ισπανίας υιοθετώντας το μοντέλο EFQM. Σημαντικός αρωγός σε αυτή την προσπάθεια είναι ο βασικός οργανισμός για την προώθηση της ποιότητας B.F.Q. (Basque Foundation for Quality promotion) που αποτελεί τον εκπρόσωπο του EFQM στην Ισπανία. Συγκεκριμένα, στο βασικό γεωγραφικό μέρος της χώρας, οι υπηρεσίες υγείας εξυπηρετούν περίπου 2.200.000 ανθρώπους. Στην περιοχή υπάρχουν 18 νοσοκομεία, 309 κέντρα υγείας, 28 κέντρα ψυχοθεραπείας και αρκετά για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών. Για την επιτυχή εφαρμογή του EFQM, τα στελέχη του τομέα υγείας θεωρούν πως η συνεργασία με τον BFQ, ήταν καταλυτικής σημασίας (Sanchez et al., 2006, BFQ, 2005).

Από το 1995 ξεκίνησε μία συστηματική προσπάθεια, με την υποστήριξη της βασικής κυβέρνησης, προσανατολισμού στην ποιότητα, με αποτέλεσμα ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών υγείας να εφαρμόζει το μοντέλο EFQM. Ειδικότερα μετά το 1998, ο στόχος για ολική ποιότητα στις διαδικασίες, διέπνεε όλο τον κλάδο και τις 31 συνολικά επιχειρήσεις. Ο βασικός οργανισμός για την προώθηση της ποιότητας είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, του οποίου στόχος είναι να βοηθά τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων να εφαρμόζουν διαδικασίες με βάση το μοντέλο του EFQM. Στην Ισπανία ξεκίνησε μία προσπάθεια τα στελέχη των νοσοκομείων να συνεργάζονται με τον BFQ, έτσι ώστε να εκπαιδεύονται και να λαμβάνουν πολύτιμη γνώση για διαδικασίες σχετικά με το μοντέλο EFQM (Sanchez et al., 2006).

Ο κλάδος των υπηρεσιών υγείας εφήρμοσε αρκετές διαδικασίες, βασιζόμενος στους παράγοντες (enablers) εκείνους, με τους οποίους πέτυχε άριστα αποτελέσματα (results). Ως προς το κριτήριο 1, αυτό της ηγεσίας, ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, παρακολουθούσαν τα ανώτατα στελέχη των οργανισμών, προκειμένου να βελτιώσουν το ρόλο τους ως ηγέτες. Σχετικά με το επόμενο κριτήριο, το οποίο αφορά την πολιτική και στρατηγική, η διοίκηση ολικής ποιότητας ως φιλοσοφία, εγκαθιδρύθηκε στην πολιτική των οργανισμών αυτών για 2 τετραετίες. Τη δεύτερη μάλιστα τετραετία η οποία ξεκινούσε από το 2003 έως το 2007, στόχος ήταν η εφαρμογή ενός πλάνου το οποίο να συνδύαζε την βελτίωση της ποιότητας σε επίπεδο διοίκησης αλλά και παρεχόμενης υπηρεσίας. Αυτή η προσέγγιση συνείσφερε στη διάχυση της φιλοσοφίας ποιότητας σε όλους τους οργανισμούς, σε τέτοια έκταση που υιοθετούσαν νέες διαδικασίες σε συνδυασμό με τις εταιρικές κατευθύνσεις (Sanchez et al., 2006).

Ο κλάδος υγείας στην Ισπανία βελτίωσε, προωθώντας καινοτόμες διαδικασίες, την πολιτική της συνολικά αναφορικά με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το κριτήριο 3 του EFQM της έκδοσης 2003. Η στόχευση με βάση το μοντέλο EFQM ήταν προς 2 κατευθύνσεις: την πιο αποτελεσματική διοίκηση διαμέσου της ιατρικής επιστήμης και παράλληλα την έμφαση στην ανάπτυξη εξειδικευμένων στελεχών. Τον πρώτο στόχο προσπάθησε να τον πετύχει, τοποθετώντας σε επίπεδο ανώτατων στελεχών, γιατρούς δίνοντάς τους εκτελεστικές και διοικητικές αρμοδιότητες. Αναφορικά με την εξειδίκευση σε επίπεδο κατάρτισης των εργαζομένων, ένα νέο σύστημα αναγνώρισης των προσόντων σε ζητήματα επιστημονικών γνώσεων λειτούργησε καταλυτικά για την προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση.

Το κριτήριο 4 του EFQM αναφέρεται στους συνεργάτες της κάθε επιχείρησης και τους πόρους που έχει στη διάθεσή της. Οι προσπάθειες σχετικά με αυτό το κριτήριο του μοντέλου, επικεντρώθηκαν στην συστηματική ιεράρχηση των διαθέσιμων υλικών πόρων, στην βελτίωση των συστημάτων πληροφόρησης και της τεχνολογίας, την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης με ιατρικά κριτήρια και την υποστήριξη των παρεχόμενων υπηρεσιών από εξειδικευμένες γνώσεις και έρευνα.

Όπως είδαμε παραπάνω το κριτήριο 5 του EFQM αναφέρεται στις διαδικασίες. Οι οργανισμοί των υπηρεσιών υγείας, έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση διαμέσου διαδικασιών με τη συστηματική εφαρμογή τους (Sanchez et al., 2006, Diaz and Peiro, 2003). Κατά τον τρόπο αυτό δόθηκε η δυνατότητα στους οργανισμούς, να καθορίσουν και να επανεξετάσουν λεπτομερώς το σύνολο των εταιρικών διαδικασιών τους, αναγνωρίζοντας τις κρίσιμες για την επιχειρησιακή λειτουργία, ενώ παράλληλα να εγκαθιδρύσουν μία απλή μεθοδολογία, για να το εφαρμόσουν αυτό στα διάφορα κέντρα υγείας.

Επιπρόσθετα, στο ίδιο κριτήριο εντάσσουμε την εγκαθίδρυση συστημάτων ποιότητας όπως το ISO 9001:2000, ως ένας αποτελεσματικός τρόπος σταδιακής εφαρμογής νέων επιχειρησιακών διαδικασιών εκπορευόμενες από τη διοίκηση της εταιρείας. Στόχος της εγκαθίδρυσης συστημάτων ποιότητας ήταν να δημιουργηθούν άριστα κέντρα σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών υγείας. Οι βασικοί οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας, προκειμένου να βελτιώσουν τις αμιγώς ιατρικές διαδικασίες, διαμόρφωσαν εξειδικευμένα προγράμματα, από των οποίων τη λειτουργία λάμβαναν πολύτιμες πληροφορίες για περαιτέρω ανάπτυξη. Ως ενέργειες τέτοιου είδους προγραμμάτων λογίζονται η τυποποίηση της νοσοκομειακής περίθαλψης, οι στρατηγικές για την διασφάλιση των ασθενών από νοσοκομειακές μολύνσεις κατά τη διάρκεια της νοσηλείας τους, η μείωση του χρόνου στις λίστες αναμονής ειδικότερα σε περιπτώσεις χειρουργικών επεμβάσεων και έκτακτων περιστατικών (Sanchez et al., 2006).

Παράλληλα σε συνεργασία με τα διευθυντικά στελέχη, τους διευθυντές κλινικών, τους διοικητές νοσοκομειακών μονάδων, τα ανώτατα στελέχη του χώρου της παροχής υπηρεσιών υγείας θα διαμόρφωναν κάποια συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας για ασθενείς με βεβαρυμένο ιστορικό, όπως καρκίνο, υπέρταση, εγκεφαλικό επεισόδιο, έμφραγμα, διαβήτη.

Πριν προχωρήσουμε στα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν με τη χρήση του EFQM, χρήζει αναφοράς η συνεχώς αυξανόμενη τάση στη βασική γεωγραφική ζώνη, για αυτοαξιολόγηση από τους οργανισμούς. Πάνω από δύο χιλιάδες επιχειρήσεις, συμμετείχαν σε αξιολογήσεις με βάση το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, καθώς επίσης πολλές ήταν και εκείνες οι οποίες έλαβαν μέρος στους διαγωνισμούς για την επιχειρηματική αριστεία που διοργάνωνε ο BFQ. Ως προς τις

τεχνικές λεπτομέρειες της διαδικασίας αξιολόγησης, υπάρχει συγκεκριμένη ιεράρχηση ενεργειών. Το εκάστοτε τμήμα ποιότητας της κάθε επιχείρησης σε συνεργασία με τον BFQ, προωθεί συγκεκριμένες πρακτικές που προβλέπει το EFQM, βάσει των κριτηρίων και των κατευθυντήριων οδηγιών.

Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ορθή εφαρμογή του μοντέλου. Υπάρχει ένας έμπειρος αξιολογητής του μοντέλου EFQM που επιβλέπει τη διαδικασία της αξιολόγησης. Η τελική βαθμολογία προκύπτει από την μεθοδολογία RADAR, όπου μετριέται η επίδοση του οργανισμού ανά κριτήριο. Τα αποτελέσματα της βαθμολογίας που αντικατοπτρίζουν τις περιοχές προς βελτίωση της επιχείρησης, παραδίδονται με λεπτομερή αναφορά στο τμήμα ποιότητας. Αυτό τα αξιολογεί και λαμβάνει επιπρόσθετες δράσεις προκειμένου να πετύχει περαιτέρω βελτίωση. Με τον τρόπο αυτό ολοκληρώνεται η διαδικασία (Sanchez et al., 2006).

Όπως είδαμε παραπάνω, τα κριτήρια 6-9 του μοντέλου ουσιαστικά αποτυπώνουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών της επιχείρησης διαμέσου των νέων διαδικασιών που εφαρμόζει. Οι οργανισμοί της βασικής περιφέρειας της Ισπανίας πέτυχαν σημαντικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του EFQM.

Τα πρώτα σημαντικά αποτελέσματα επετεύχθησαν στον τομέα της διαχείρισης των πελατών. Συγκεκριμένα, έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση πελατών διεξάγονταν, σε συστηματική βάση από τους οργανισμούς με βάση ερωτηματολόγια, σχεδιασμένα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δρουν υποστηρικτικά στο έργο της ενημέρωσης των νοσοκομείων και των διαφόρων κέντρων υγείας. Αυτές οι έρευνες γίνονταν σε ετήσια βάση, είτε ανά δύο χρόνια. Τα αποτελέσματά τους αξιολογούνταν σε λεπτομερή βάση από τα τμήματα ποιότητας των οργανισμών και γίνονταν συγκρίσεις με αυτά του ανταγωνισμού. Όλα τα ερωτηματολόγια σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών ήταν δομημένα κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να περιέχουν μία τελική βαθμολόγηση για τον οργανισμό, με μία κλίμακα πέντε βαθμίδων (άριστη, πολύ καλή, καλή, κακή, πολύ κακή) (Sanchez et al., 2006).

Από την άλλη πλευρά το ισπανικό υπουργείο υγείας, διεξήγαγε έρευνες ανά γεωγραφική ζώνη, από τις οποίες προέκυπταν σημαντικά στοιχεία. Ουσιαστικά αντικατοπτρίζεται σε αριθμητικά μεγέθη, η πρόοδος που έχει επιτύχει η βασική περιφέρεια που εφαρμόζει το EFQM έναντι των υπολοίπων, σε σχέση με τα

αποτελέσματα που αφορούσαν τους πελάτες (customer results). Ακολουθεί ο πίνακας 2.1 στον οποίο θα παραθέσουμε τα στοιχεία έρευνας που έγινε το έτος 2003 σε 17 γεωγραφικές περιφέρειες της Ισπανίας.

Πίνακας 2.1 Τα αποτελέσματα των ερευνών του ισπανικού υπουργείου υγείας σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών

Γεωγραφική περιφέρεια Αντικείμενο Αξιολόγησης	Βασκικό σύστημα υπηρεσιών υγείας με τη χρήση του EFQM	Εθνικό σύστημα υγείας Ισπανίας (μέσος όρος)	Κατάταξη βασκικής περιφέρειας σε σχέση με τον ανταγωνισμό
Ικαν/ση από το σύστημα παροχής υπηρεσιών υγείας (0-10 πόντοι)	7,2	6,1 (5,3-7,2)	2/17
Αν η παροχή υπηρεσίας είναι καλύτερη στην περιφέρειά του/της έναντι των άλλων (%)	56%	20 (4,4-44,4)	2/17
Ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης των οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας	6,5	4,8 (3,5-6,5)	1/17
Ικανοποίηση από την παροχή υπηρεσιών υγείας, αναφορικά με τις πρώτες βοήθειες (πολύ καλή, καλή) (%)	93%	82,6 (71,3-94)	3/17
Αξ/ση βελτίωσης για επίπεδο πρώτων βοηθειών τα τελευταία χρόνια (%)	64,9%	50,7 (43-68)	3/17
Ικαν/ση αναφορικά με τη νοσηλεία και την αντιμετώπιση δύσκολων παθήσεων (πολύ καλή, καλή) (%)	81,8%	67,6 (50-85)	5/17
Αξ/γηση βελτίωσης, για νοσηλεία και αντιμε/ση δύσκολων παθήσεων τα τελευταία χρόνια (%)	56,1%	40,7 (29,8-62,9)	3/17

Από τον πίνακα προκύπτουν σημαντικά στοιχεία τα οποία αντικατοπτρίζουν τη βελτίωση του δείκτη της ικανοποίησης πελατών, των οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας της βασικής περιφέρειας, έναντι των υπολοίπων. Πιο συγκεκριμένα :

- οι βασικοί οργανισμοί είναι σταθερά στην πρώτη πεντάδα όλων των αξιολογήσεων,
- καταλαμβάνουν την πρώτη θέση, στην αξιολόγηση σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών από τον τρόπο διοίκησης των οργανισμών,
- βρίσκονται στη δεύτερη θέση σε επίπεδο ικανοποίησης πελατών, σχετικά με τις υπηρεσίες υγείας που παρέχουν συνολικά,
- αξιοσημείωτα ποσοστά, με βαθμολογία σχεδόν άριστη σημειώνουν αναφορικά με την ικανοποίηση για τις υπηρεσίες πρώτης βοήθειας και αυτές της νοσηλείας και των δύσκολων παθήσεων, 93%, 81,8% αντίστοιχα,
- βρίσκονται σταθερά πάνω από τον μέσο όρο των υπολοίπων γεωγραφικών περιφερειών σε βαθμολογία, για όλες τις αξιολογήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, γεγονός που απορρέει από την χρήση του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας.

Χρήζουν ιδιαίτερης αναφοράς τα αποτελέσματα σε επίπεδο επιχειρησιακών επιδόσεων που πέτυχαν οι βασικοί οργανισμοί. Τα αποτελέσματα αυτά είναι εξίσου σημαντικά με αυτά των πελατών, τα οποία αποτυπώνουν με εμφανή τρόπο την πελατοκεντρική προσέγγιση του EFQM, καθώς καταγράφουν σε χρηματοοικονομικά μεγέθη την πρόοδο και την οικονομική ανάπτυξη των οργανισμών. Στον πίνακα 2.2 παραθέτουμε τα στοιχεία αυτά. Να επισημάνουμε πως τα πεδία αξιολόγησης αναφέρονται σε δεδομένα που αφορούν τον ιατρικό χώρο, τα οποία λόγω της ιδιαιτερότητας του κλάδου, είναι αυτά που εγγυώνται την κερδοφορία και την οικονομική ανάπτυξη, γι' αυτό και θεωρούνται βασικά αποτελέσματα επιχειρησιακών επιδόσεων.

Πίνακας 2.2 Αποτελέσματα οργανισμών βασικής περιφέρειας σε βασικούς δείκτες επιχειρησιακών επιδόσεων την περίοδο 2000-2003

Έτη Πεδία αξιολόγησης	2000	2001	2002	2003
Διάρκεια ιατρικών συμβουλών σε πρώτες βοήθειες, λεπτά	7,4	8,1	8,2	8,5
Εύρος αναμονής σε νοσοκομεία, μέρες	6,1	6,0	6,1	5,9
Καθυστερήσεις αναφορικά με την αναμονή για χειρ/κες επ/σεις, μέρες	57,1	53,7	55,2	53,8
Αναμονή ασθ. < 1 μήνα για εξειδικευμένα ιατρικά περ/κά	63,1	65,8	55,5	60,1
Διεύρυνση αριθμού πελατών με λοιμώδη νοσήματα	6,7	6,0	5,8	6,6
Αριθμός ασθενών με διαγνωσμένο όγκο στο στήθος πρ/μα καρκίνου	43,3	46,5	47	40,9

Το μοντέλο του EFQM είχε καταλυτικό ρόλο στην βελτίωση των οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας της βασικής περιφέρειας. Το κριτήριο 5 (processes) ήταν βασικός παράγοντας της αλλαγής στον τρόπο λειτουργίας τους. Όπως είδαμε παραπάνω οι οργανισμοί έκαναν πολύ σημαντική προσπάθεια για να ακολουθήσουν μία πολιτική προσανατολισμένη στην ποιότητα. Εξάλλου, το κριτήριο αυτό είναι και η βασική προτεραιότητα για όλες τις επιχειρήσεις που υιοθετούν το μοντέλο EFQM, καθώς από αυτό εξαρτάται εν πολλοίς ο τρόπος λειτουργίας (Sanchez et al., 2006, Nabitz and Walburg, 2000, Moracho et al., 2001). Η μελέτη περίπτωσης στην οποία

αναφερθήκαμε αφορά οργανισμούς που εφάρμοσαν το μοντέλο για δέκα συνεχή χρόνια. Οι τομείς που αφορούν τα κριτήρια στην πλειοψηφία τους βελτιώθηκαν. Κατά κύριο λόγο σημαντικές βελτιώσεις είχαμε στο κριτήριο των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων σχετικά με τους ανθρώπους, τους πελάτες και τους βασικούς δείκτες επιχειρησιακών επιδόσεων.

Εντούτοις, είδαμε στον πίνακα 2.2 κάποια μείωση στα αποτελέσματα των βασικών επιχειρησιακών επιδόσεων. Αυτό οφείλεται σε 2 λόγους: α) στην αύξηση των εξωτερικών αξιολογήσεων, γεγονός το οποίο συνεπάγεται αυστηρότητα, λεπτομέρεια και β) στο ότι η φιλοσοφία για έμφαση στα αποτελέσματα αυτά δόθηκε αργότερα, καθώς πριν το 2000 η βαρύτητα είχε στραφεί στον τρόπο με τον οποίο θα επέλθει η βελτίωση (κριτήρια 1-5, enablers). Επιπρόσθετα, να σημειώσουμε πως οι διαδικασίες στην κάθε επιχείρηση και ο τρόπος λειτουργίας τους, είναι αυτές που καθορίζουν τις περιοχές προς βελτίωση οι οποίες ιεραρχούνται με βάση τις υφιστάμενες ανάγκες (Sanchez et al., 2006, Nabitz and Walburg, 2000, Moracho et al., 2001).

Πολύ θετικά ήταν τα αποτελέσματα που πέτυχαν οι βασικοί οργανισμοί σχετικώς με την ικανοποίηση των πελατών, δηλαδή το κριτήριο 6 του EFQM. Σε αυτό τον τομέα παρατηρήσαμε μία σταθερή υπεροχή έναντι των υπολοίπων οργανισμών της Ισπανίας. Αυτό σε μεγάλο βαθμό τα στελέχη των οργανισμών, το πιστώνουν στην εφαρμογή του EFQM. Μάλιστα εκτιμάται πως οποιαδήποτε άλλη προσέγγιση στη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, πλην της χρήσης του EFQM, δεν θα είχε σε καμία περίπτωση αυτά τα θετικά αποτελέσματα, γεγονός που συνηγορεί στη μεγάλη σημαντικότητα του μοντέλου (Sanchez et al., 2006, Gene-Badia et al., 2001, Van Harten, 2002, Möller and Sonntag, 1998).

Ο Sanchez, στο άρθρο του καταλήγει λέγοντας ότι η προσπάθεια του βασικού οργανισμού ποιότητας για την προώθησή της, μέσα από πρακτική εφαρμογή και εκπαίδευση πάνω στα κριτήρια του EFQM, αποτέλεσε τον καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας. Εξάλλου, συμπληρώνει ο Sanchez, η σπουδαιότητα του μοντέλου είναι τέτοια που το καθιστά το κορυφαίο στην Ευρώπη προκειμένου οι επιχειρήσεις να φτάσουν στην αριστεία. Επιπρόσθετα, η συμβολή του μοντέλου στην χάραξη κατευθυντήριων οδηγιών για στροφή στη φιλοσοφία της ποιότητας από τους βασικούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας θεωρείται δεδομένη (Sanchez et al., 2006, Nabitz and Klazinga, 1999, Lorenzo, et al., 2001, Munoz et al., 2004). Ο

Sanchez, τελικώς πιστεύει πως η υποστηρικτική δράση της κυβέρνησης στα διευθυντικά στελέχη των βασικών οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας, σε συνδυασμό με την απόλυτη προσήλωση στην αποτελεσματική εφαρμογή του μοντέλου είχε καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία. Η υποστήριξη της κυβέρνησης ουσιαστικά καταδείκνυε την ένταση της προσπάθειας για συστηματική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών μέσα από την υιοθέτηση του EFQM (Sanchez et al., 2006, Sanchez et al., 2004).

2.4.2 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στην Mortgage Express

Η Mortgage Express παρέχει επενδυτικές και χρηματοοικονομικές συμβουλές σε σχέση με αγορές πωλήσεις ακινήτων, εκτάσεων γης και υποθήκευση περιουσιών για την χορήγηση δανείων. Η εταιρεία λειτουργεί ως ανεξάρτητος σύμβουλος σε επιχειρήσεις όσο και σε ιδιώτες. Η Mortgage έδωσε έμφαση στη φιλοσοφία διοίκησης ολικής ποιότητας διαμέσου του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Για πρώτη φορά χρησιμοποίησε το EFQM το 1992, ακριβώς μετά την κρίση στην αγορά των ακινήτων. Μετείχε στον διαγωνισμό για τα βρετανικά βραβεία ποιότητας το 1996, έτος κατά το οποίο αναδείχθηκε νικήτρια. Να τονίσουμε στο σημείο αυτό πως ο βρετανικός οργανισμός ποιότητας B.Q.F. (British Quality Foundation), έχει θεσπίσει το βραβείο ποιότητας στο Ηνωμένο Βασίλειο και οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν μέρος σε αυτό αξιολογούνται με βάση τα 9 κριτήρια του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας.

Μία αντίστοιχη περίπτωση θα εξετάσουμε παρακάτω στην περίπτωση της Hewlett Packard που επίσης μετείχε στον διαγωνισμό του BQF (BQF, 2010). Η Mortgage Express χρησιμοποίησε το πρότυπο αριστείας, ως μέσο αντιμετώπισης της κρίσης και αποφυγής των δυσμενών καταστάσεων εκείνης της περιόδου, όπως το χαρακτηρίζει η Jane Hirst, διευθύντρια του τμήματος ποιότητας, η οποία ηγήθηκε της προσπάθειας για την εφαρμογή του EFQM στην εταιρεία. Το μοντέλο έδωσε τη δυνατότητα στην εταιρεία να βελτιώσει τις λειτουργίες της σ'όλα τα επίπεδα, να μειώσει τα προβλήματα τα οποία αντιμετώπιζε και γενικότερα να γίνει πιο ανταγωνιστική (Taylor and Hirst, 2001).

Το EFQM βοήθησε την επιχείρηση να ανακάμψει από την κρίση και να παραμείνει ανταγωνιστική. Μέσα από τη χρήση του EFQM, η εταιρεία κατάφερε να βελτιώσει την ποιότητά της, να επιφέρει συνεχή βελτίωση στη λειτουργία της και στις παροχές της και να επενδύσει καλύτερα στην ανάπτυξη και καλλιέργεια των προσόντων των εργαζομένων της. Με βάση τη δυναμική του μοντέλου αριστείας, η εταιρεία προώθησε τις απόψεις των εργαζομένων της, μείωσε τα κόστη της και πέτυχε να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των πελατών. Ουσιαστικά, η εταιρεία κατάφερε να υλοποιήσει το 38% των νέων ιδεών των εργαζομένων που προήλθαν μέσα από τη διαδικασία των διαδοχικών συσκέψεων στο εσωτερικό της, δείγμα της μεγάλης αλλαγής σε διαδικασίες σε συνδυασμό με την υιοθέτηση του EFQM.

Η εταιρεία με βάση το μοντέλο, ανέπτυξε μια διαδικασία παροχής κινήτρων και ανταμοιβών, τα οποία είχαν σαν στόχο να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους αλλά και να αξιολογήσουν την επίδοσή τους.

Η διαδικασία χρήσης του μοντέλου ως προς το εξωτερικό περιβάλλον, πλαισιώθηκε από έρευνες που έγιναν στους πελάτες της εταιρείας. Αντικειμενικός σκοπός αυτών ήταν κατά κύριο λόγο η διερεύνηση των αναγκών για την παροχή των κατάλληλων χρηματοοικονομικών προϊόντων. Γίνεται αντιληπτό με αυτό τον τρόπο, ότι η Mortgage έδωσε ιδιαίτερη έμφαση, μέσα από τη χρήση του μοντέλου, στο κριτήριο 6 που αναφέρεται στα αποτελέσματα σχετικά με τους πελάτες. Σκοπός ήταν το αντικείμενο μελέτης να έχει μεγάλο εύρος (περίπου το 80% των πελατών) για να αποσαφηνιστούν επακριβώς οι ανάγκες τους. Αυτές εφαρμόζονταν συστηματικά σε μηνιαία βάση (Taylor and Hirst, 2001).

Τα αποτελέσματα των ερευνών έδιναν τις κατευθύνσεις εκείνες που χρειαζόνταν για να βελτιωθούν κάποια τμήματα που παρουσίαζαν προβλήματα. Τα αποτελέσματα τα μελετούσαν ανώτατα στελέχη προκειμένου να ιεραρχήσουν τις ανάγκες της εταιρείας και να προωθήσουν την εφαρμογή νέων διαδικασιών (κριτήριο 5, processes). Ο στρατηγικός στόχος της ικανοποίησης των πελατών (κριτήριο 6 customer results), αφορούσε την επιχείρηση συνολικά και αυτός επιμεριζόταν ανά τμήμα. Προκειμένου να θέσει αυτούς τους στόχους, η εταιρεία μελέτησε και κατέγραψε τις ανάγκες των πελατών τις οποίες και χώρισε σε διαφορετικά επίπεδα, προκειμένου να μπορέσει να τις ιεραρχήσει, εστιάζοντας σε ζητήματα όπως ο χρόνος, η ποιότητα και γενικά ο

βαθμός ικανοποίησης. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι ένιωθαν έμπρακτα πως είναι ουσιαστικοί αρωγοί στην διαδικασία βελτίωσης.

Επιπροσθέτως, το μοντέλο βοήθησε σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της. Η ικανοποίηση των εργαζομένων (κριτήριο 3), αποτέλεσε βασική προτεραιότητα για την επιχείρηση. Η νέα φιλοσοφία στον τρόπο διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, αφορούσε τη διενέργεια εταιρικών συμβουλίων ανά ομάδες εργαζομένων, την καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας, την εκπαίδευσή τους και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους διαμέσου των διδόμενων κινήτρων. Τα αποτελέσματα ήταν πολύ θετικά, αφού έρευνες έδειξαν την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από 55% που ήταν το 2001 σε 76% το 2004. Παράλληλα μειώθηκε ο αριθμός των αποχωρήσεων από 18% το 2000, σε 8% το 2003 (κριτήριο 7, people results) (Taylor and Hirst, 2001).

Βασική αιτία για την επιτυχή εφαρμογή του EFQM ήταν όπως αναλύουν τα ανώτατα στελέχη, η απόλυτη αφοσίωση στον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης (κριτήριο 1, leadership) διαμέσου του μοντέλου. Σημαντικά αποτελέσματα πέτυχε η εταιρεία και όσον αφορά τις επιδόσεις της (κριτήριο 9, key performance results), αυξάνοντας στο διάστημα 2002-2005 τα χρηματικά της διαθέσιμα κατά 280%. Το κριτήριο 5 βοήθησε πολύ την εταιρεία στην αναδιοργάνωση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Οι νέες διαδικασίες πλέον ήταν προσανατολισμένες στις αρχές του EFQM.

Κατά τον τρόπο αυτό αντικαταστάθηκαν κάποιες από τις προηγούμενες ενώ κάποιες παρέμειναν ίδιες. Η Mortgage έτσι κατάφερε να κάνει ορθότερη οικονομική διαχείριση, με συνέπεια τη μείωση του κόστους κατά 80% αποκομίζοντας ακόμα μεγαλύτερα κέρδη. Η Jane Hirst θεωρεί την εφαρμογή του EFQM, καταλυτικό παράγοντα για την μεγάλη ανάπτυξη και κερδοφορία που παρουσίασε η Mortgage που χωρίς αυτό καμία πρωτοβουλία για έμφαση στην ποιότητα δεν θα είχε ληφθεί, ενώ θεωρείται εξαιρετικά αμφίβολο αν η εταιρεία θα κατάφερνε να επιβιώσει ύστερα από παρατεταμένη περίοδο οικονομικής κρίσης (Taylor and Hirst, 2001).

2.4.3 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στο χώρο της Εκπαίδευσης

Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην εκπαίδευση και ειδικότερα στην ανώτατη, θεωρείται ότι βελτιώνει την λειτουργία των πανεπιστημίων στην παροχή εκπαίδευσης, έρευνας και διοικητικών υπηρεσιών λειτουργίας. Διάφοροι ερευνητές μελέτησαν την εισαγωγή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση και τα κύρια συμπεράσματά τους περιστρέφονται γύρω από δύο θέματα. Πρώτα, η επίτευξη χρήσης της ΔΟΠ στην λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών και σε ποιο βαθμό αυτή μπορεί να είναι επιτυχής. Επιπρόσθετα πως επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε τομείς όπως ο προγραμματισμός, το ανθρώπινο δυναμικό, οι χρηματοοικονομικοί πόροι και ο τρόπος διαχείρισης των διαδικασιών με βάση το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM (Calvo-Mora et al., 2006, Biehl, 2000, Kanji et al., 1999, Montano and Glenn, 1999, Spanbauer, 1995, Weller, 2000).

Το μοντέλο EFQM, μπορεί να βοηθήσει κάθε οργανισμό οποιοδήποτε κλάδου που επιδιώκει την εσωτερική του βελτίωση, αλλά και την ενίσχυση της θέσης του στην αγορά, προκειμένου να επιτύχει την πρόοδο και την επίτευξη των στόχων του. Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των 9 κριτηρίων του, αναφέρονται στη καλύτερη θέση του οργανισμού που το υιοθετεί στον κλάδο που δραστηριοποιείται και στην κατανόηση των αναγκών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης βοηθά σημαντικά στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, αλλά και στην απόκτηση εμπειριών ειδικά από τη πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού που τον στελεχώνει. Η χρήση του EFQM, είναι εξίσου αποτελεσματική και από οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπως είναι αυτοί της εκπαίδευσης (Calvo-Mora et al., 2006).

Στην Μ. Βρετανία, στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης άρχισε να εφαρμόζεται το μοντέλο EFQM, λόγω των ευρύτερων πιέσεων για πιο επιχειρηματική προσέγγιση, στην λειτουργία των ιδρυμάτων. Η εφαρμογή των κριτηρίων του μοντέλου στον τομέα της εκπαίδευσης φαίνεται ότι είχε καθυστερήσει, αλλά οι πιέσεις για συνεχείς βελτιώσεις στις ανάγκες των πελατών στο δημόσιο, έφεραν στο προσκήνιο την χρήση του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Στην Μ. Βρετανία από το 2000 άρχισε να εφαρμόζεται η μεθοδολογία του EFQM στην διαδικασία αυτό-αξιολόγησης στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Η χρήση του από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα

βοήθησε στην ενδυνάμωση μιας πιο πελατοκεντρικής κουλτούρας, με στόχο την βελτίωση της λειτουργίας τους από επιχειρηματική άποψη (Trevor et al., 2004).

Στα πανεπιστήμια της Μεγάλης Βρετανίας αναφέρεται ως καταλυτικός παράγοντας επιτυχούς εφαρμογής του μοντέλου, η ύπαρξη ακαδημαϊκής κουλτούρας. Οι Gallear και Ghobadian (2004), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική εφαρμογή του EFQM, αλλά και της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας γενικότερα, είναι αλληλένδετη με την κουλτούρα του κάθε οργανισμού. Στην κατεύθυνση αυτή συνηγορούν, οι Prajogo και McDermott (2005), εκτιμώντας πως η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο πλέον βασικός παράγοντας για την υλοποίηση του μοντέλου EFQM.

Ειδικότερα θεωρούν ότι βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι η προσαρμογή στις αντίστοιχες προϋποθέσεις των 9 κριτηρίων και σε αυτό βοηθά η ακαδημαϊκή κουλτούρα. Αυτός είναι και ο λόγος που η εφαρμογή του EFQM σε ένα πανεπιστήμιο συγκεντρώνει μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας (Davies, 2007, Anjard, 1995, Gallear and Ghobadian, 2004, Koch, 2003, Prajogo and McDermott, 2005).

Το μοντέλο EFQM προωθεί ένα γενικό πλαίσιο διαδικασιών το οποίο θα πρέπει να αφομοιωθεί απόλυτα από τον οργανισμό, προκειμένου να έχει επιτυχία στην εφαρμογή του. Ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης υπάρχουν οι αντίστοιχες ιδιαιτερότητες. Για παράδειγμα, στο ισπανικό ερευνητικό έργο ALFA II 0180A, υπάρχει ένας πίνακας αυτοαξιολόγησης ο οποίος περιλαμβάνει 5 κριτήρια (enablers criteria) επηρεασμένα από το EFQM και προσαρμοσμένα για τις διεργασίες της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Η υιοθέτηση του EFQM, θα πρέπει να συνοδεύεται από τρία συγκεκριμένα σημεία: πίνακα καταγραφής διαδικασιών, ερωτηματολόγια αυτό-αξιολόγησης, προσομοίωση βραβείου. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε μία άλλη μορφή εφαρμογής του μοντέλου, κατά την οποία το πανεπιστήμιο με βάση τα κριτήρια enablers του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, δόμησε μία μέθοδο αυτοαξιολόγησης. Κάθε κριτήριο χωρίζεται σε πέντε επίπεδα (αντίστοιχα υποκριτήρια του EFQM) (Lopez-Sieben et al., 2002):

- Επίπεδο 1: Η ποιότητα εξαρτάται από ατομικές πρωτοβουλίες και όχι από γενικό κεντρικό προγραμματισμό. Με τον τρόπο αυτό δίδεται έμφαση στην ενεργοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα στις διαδικασίες βελτίωσης.
- Επίπεδο 2: Εστίαση στις διαδικασίες. Όπως και το κριτήριο 5 του EFQM δίνει βαρύτητα στις νέες διαδικασίες. Οι ευθύνες μοιράζονται στο οργανισμό δεν αφορούν μόνο την ανώτατη ηγεσία.
- Επίπεδο 3: Αξιολόγηση ποιότητας. Υπάρχουν κανόνες, διεργασίες ή πολιτικές απόλυτα καθορισμένες για αυτή τη διαδικασία.
- Επίπεδο 4: Συστηματική αξιολόγηση και βελτίωση των διαδικασιών. Ο κύριος σκοπός είναι η σταθερή διερεύνηση των μελλοντικών αναγκών του προσωπικού και των σπουδαστών έτσι ώστε να αποφευχθούν τα παράπονα.
- Επίπεδο 5: Εξωτερικός προσανατολισμός της ποιότητας (αριστεία). Υπάρχουν πληροφορίες και τεχνογνωσία που δεν επικοινωνούνται μόνο μέσα στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον (ανταγωνιστές).

Συνολικά το πλάνο αυτοαξιολόγησης διαθέτει 5 κριτήρια και 23 υποκριτήρια με 5 επίπεδα το καθένα (σύνολο 115) (Lopez-Sieben et al., 2002). Ουσιαστικά με την αναφορά μας στο ισπανικό πανεπιστήμιο, προσπαθήσαμε να εξετάσουμε τη περίπτωση κατά την οποία ένας οργανισμός βασίστηκε στο EFQM για να δομήσει το δικό του σύστημα αυτοαξιολόγησης. Τέλος, άλλη έρευνα για τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης στην Γερμανία, έδειξε ότι το κύριο πλεονέκτημα του μοντέλου EFQM είναι η δυνατότητα που παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, να μετέχει ενεργά στην διαδικασία βελτίωσης (Zink and Voß, 2000).

2.4.4 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στην Siemens

Η εταιρεία δραστηριοποιείται για πολλά χρόνια στη χώρα μας στους τομείς τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, ενέργειας, συγκοινωνιών και ηλεκτρολογικού υλικού. Η επιτυχία της εταιρείας βασίζεται στη χρήση του EFQM η οποία οδήγησε σε πολύ θετικά αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, εργαζομένων. Η Siemens με την εφαρμογή του μοντέλου βασίστηκε στην ευέλικτη οργανωτική δομή, στις απόλυτα καθορισμένες διαδικασίες και στην κουλτούρα της επιχείρησης, η

οποία χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία και την φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης. Η μητρική εταιρεία εφάρμοσε τη διαδικασία ανάπτυξης του EFQM στη διαχείριση της ποιότητας. Εισήγαγε το μοντέλο το 1997. Το 2000, κέρδισε το βραβείο EFQM στην Μ. Βρετανία. Η διεθνώς αναγνωρισμένη παράδοση της εταιρείας στα θέματα της ποιότητας αποτέλεσε την βάση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της προσέγγισης της φιλοσοφίας του EFQM. Εξαιρετικής σημασίας αποτελεί ο τρόπος προσέγγισης της εταιρείας αναφορικά με κάθε κριτήριο του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας (Τσιότρας, 2002).

Η βελτίωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας στην Ελλάδα, μέσα από τη χρήση του EFQM στηρίζεται στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης όλων των δραστηριοτήτων της. Η εφαρμογή του EFQM ξεκίνησε με την ειδική εκπαίδευση στις ιδιαιτερότητες του μοντέλου. Η προσπάθεια αυτή ενδυναμώθηκε από μία ομάδα μηχανικών και οικονομολόγων της εταιρείας, οι οποίοι κατευθύνουν και ενθαρρύνουν την προσέγγιση του EFQM μέσα από τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης. Στη συνέχεια, μέσω ενδοεταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης, ενημερώθηκε η πλειοψηφία των εργαζομένων, σχετικά με το περιεχόμενο και τις απαιτήσεις του μοντέλου. Δημιουργήθηκαν εννέα ομάδες αυτοαξιολόγησης που η κάθε μία από αυτές ειδικεύθηκε στη φιλοσοφία του αντίστοιχου κριτηρίου του μοντέλου. Η Siemens γνωρίζοντας πως η εγκαθίδρυση του μοντέλου ήταν απόλυτα συνδεδεμένη με την καθολική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της σε όλα τα επίπεδα, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση ώστε αυτή να γίνει σταδιακά και στοχευμένα, προκειμένου να υπάρξουν επιτυχή αποτελέσματα.

Συντονιστές των ομάδων ορίστηκαν, άτομα που είχαν παρακολουθήσει ειδική εκπαίδευση και γνώριζαν καλά τις ιδιαιτερότητες του αντίστοιχου κριτηρίου. Στην εταιρεία συγκροτήθηκε τμήμα ποιότητας. Υπό την εποπτεία του υπεύθυνου διασφάλισης ποιότητας, πραγματοποιήθηκε το 1997 η πρώτη αυτοαξιολόγηση. Καταμετρήθηκαν τα δυνατά σημεία καθώς και οι αδυναμίες της εταιρείας και συμφωνήθηκαν από τις ομάδες αυτοαξιολόγησης διορθωτικές ενέργειες. Σε ειδική συνεδρίαση που συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης, παρουσιάστηκαν από τις ομάδες τα αποτελέσματα και αποφασίστηκε από κοινού ένα πρόγραμμα βραχυπρόθεσμων και

μακροπρόθεσμων μέτρων. Από τότε η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης βάσει του μοντέλου επαναλαμβάνεται κάθε χρόνο (Τσιότρας, 2002).

Η Siemens έχει με την υιοθέτηση του μοντέλου EFQM συγκεκριμένο πλαίσιο δράσης. Ο ορισμός στόχων, η συστηματική καταμέτρηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των διαδικασιών, ο καθορισμός και η υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών, καθώς και ο έλεγχος της επιτυχίας είναι η μέθοδος που ακολουθείται. Όλη αυτή η διαδικασία διαρκούς ελέγχου των αποτελεσμάτων των νέων διαδικασιών και ο επαναπροσδιορισμός αυτών σχετίζεται με την εφαρμογή των 9 κριτηρίων του μοντέλου.

Η προσπάθεια είναι συλλογική και η επιτυχία της εξαρτάται από την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων. Το κριτήριο 3 της έκδοσης 2003, αναφέρεται στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και θεωρεί απαραίτητη προϋπόθεση την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην αλλαγή των διαδικασιών. Το κριτήριο αυτό εφαρμόζει συστηματικά η Siemens. Αυτό ουσιαστικά επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης, της δημιουργίας ομάδων συνεργασίας ανά τμήμα και την διοργάνωση εταιρικών συναντήσεων ανά 15 ημέρες μεταξύ των εργαζομένων (Τσιότρας, 2002).

Στα πλαίσια του κριτηρίου 3 η επιχείρηση εγκαθίδρυσε καινοτόμες διαδικασίες που δεν υπήρχαν πριν την υιοθέτηση του EFQM. Στόχος της ήταν η όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού. Για να το πετύχει αυτό θέλησε να δώσει έμφαση στο γεγονός ότι υλοποιούνται οι πρωτοβουλίες των εργαζομένων, οι οποίες συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση. Τέτοιες διαδικασίες είναι (Τσιότρας, 2002):

- η διαδικασία της συστηματικής επικοινωνίας,
- το σύστημα προτάσεων βελτίωσης,
- οι ομάδες ποιότητας,
- η μέθοδος συστηματικής διαχείρισης των διαδικασιών,
- η επιβράβευση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα από τις επιθεωρήσεις των ομάδων αξιολόγησης του EFQM δείχνουν σημαντική βελτίωση της εφαρμογής του μοντέλου και παράλληλα πρόοδο της εταιρείας σε σχέση με τους στόχους της. Συγκεκριμένα, η εταιρεία ως προς το κριτήριο 7, το οποίο αναφέρεται στα αποτελέσματα σχετικά με τους εργαζομένους,

κατάφερε να αυξήσει σημαντικά την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την διενέργεια ερευνών. Επίσης βελτίωσε τον δείκτη ικανοποίησής τους, μέσα από κίνητρα, ηθικές επιβραβεύσεις και χρηματικά μπόνους ενώ συνολικά το επιτυχές αποτέλεσμα των προσπαθειών της στο κριτήριο αυτό, αποτυπώνεται στη σημαντική μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων (Τσιότρας, 2002).

2.4.5 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στην Xerox

Η Xerox είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο πως ήταν από τους πρωτεργάτες εκείνων των επιχειρήσεων που υιοθέτησαν το μοντέλο στις εταιρικές τους διαδικασίες. Έλαβε το βραβείο την πρώτη χρονιά (1992) που διοργανώθηκε ο θεσμός της απονομής. Σε αυτό το σημείο, θα ασχοληθούμε με το μοντέλο λειτουργίας της επιχείρησης το οποίο την οδήγησε στην αριστεία. Μάλιστα, ο Jolayemi (2009) σε άρθρο του αναφέρει την περίπτωση της Xerox ως πρότυπο λειτουργίας επιχείρησης. Θα δούμε πως η Xerox προχώρησε σε αλλαγές στις εταιρικές διαδικασίες που την οδήγησαν σε άριστα αποτελέσματα. Οι διαδικασίες όπως αναφέραμε στο προηγούμενο μέρος του κεφαλαίου, αποτελούν το κριτήριο 5 του μοντέλου και ανήκει στην κατηγορία των παραγόντων (enablers) που εφαρμόζοντάς τους, οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν άριστα αποτελέσματα (Jolayemi, 2009).

Η εφαρμογή πολιτικής για την κάθε επιχείρηση δημιουργεί τη δομή εκείνη που καθορίζει τους στρατηγικούς της στόχους, τόσο σε βραχυχρόνια όσο και σε μακροχρόνια κλίμακα. Σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης, θα εξετάσουμε τις διαδικασίες εκείνες που εφάρμοσε η εταιρεία, υιοθετώντας το μοντέλο EFQM και κατάφερε να πετύχει την επιχειρηματική αριστεία.

Το μοντέλο που εφάρμοσε η εταιρεία είναι γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία ως σχεδιασμός για τα αποτελέσματα, (Planning for the Results, PFR) (Jolayemi, 2009, Malone, 1997) ή διοίκηση για τα αποτελέσματα (Managing for the Results, MFR) (Jolayemi, 2009, Leo, 1996, Witcher and Butterworth, 1999). Ο σχεδιασμός για τα αποτελέσματα είναι μέρος της ευρύτερης πολιτικής ποιότητας της Xerox, γνωστή ως ηγεσία μέσα από την ποιότητα (Leadership Through Quality, LTQ) (Jolayemi, 2009,

Leo, 1996, Malone, 1997). Αυτή η φιλοσοφία διοίκησης μέσα από την ποιότητα προάγει ένα πολύ καλό στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών και ποιοτικών μεθοδολογιών εντός της επιχείρησης.

Η διοίκηση διαμέσου διαδικασιών, σε απόλυτη ευθυγράμμιση με τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, εισήχθη για πρώτη φορά το 1983, όταν η εταιρεία αντιμετώπιζε σημαντικά προβλήματα και ισχυρό ανταγωνισμό. Μία αντίστοιχη περίπτωση είδαμε και στην περίπτωση της Mortgage Express. Παρά την αρχική επιτυχία του προγράμματος, οι συνθήκες εξώθησαν την εταιρεία να μετατρέψει τη φιλοσοφία από προσέγγιση στη διοίκηση ολικής ποιότητας, σε καθημερινό τρόπο μάνατζμεντ και επιχειρησιακό σχεδιασμό. Αυτή η διαδικασία ξεκίνησε το 1994 και κατέληξε το 2000 να μετονομαστεί από διοίκηση διαμέσου της ποιότητας, ως το μοντέλο ποιότητας της Xerox. Στον πίνακα 2.3 που ακολουθεί θα παραθέσουμε τις διαδικασίες που περιλαμβάνει το μοντέλο αυτό (Jolayemi, 2009, Malone, 1997, Leo, 1996, Witcher and Butterworth, 1999).

Πίνακας 2.3 Οι διαδικασίες του μοντέλου ποιότητας της Xerox

1) Συμβ. στελεχών, συμβούλιο ποιότητας	16) Ανάλυση περιβάλλοντος επιχ/σης
2) Ηγεσία διαμέσου της ποιότητας	17) Καταμερισμός στόχων για 3-5 χρόνια
3) Μοντέλο διοίκησης XEROX	18) Καταμερισμός στρατηγικών
4) Διοίκηση για τα αποτελέσματα (MFR)	19) Καταμερισμός ετήσιων στόχων
5) Ανάλυση εταιρικού περιβάλλοντος	20) Καταμερισμός συμφωνιών
6) Καθορισμός κατευθύνσεων	21) Υποχρεωτικά προγράμματα
7) Όραμα	22) Ετήσιο πλάνο
8) Αποστολή	23) Μοντέλο διοίκησης XEROX
9) Αξίες	25) Ατομικοί στόχοι
10) Στρατηγικές προτεραιότητες	26) Εγχειρίδιο διαδικασιών
11) Εταιρικοί στόχοι 3-5 χρόνων	27) Υποστηρικτές, χορηγοί
12) Εταιρικές στρατηγικές	28) Διαχείριση προτεραιοτήτων
13) Εταιρικοί ετήσιοι στόχοι	29) Μοντέλο αυτοαξιολόγησης
14) Εφαρμογή κατευθύνσεων	30) Ετήσιες αξιολογήσεις
15) Στρατηγικά συμβόλαια	

Μία ακόμη σημαντική εταιρική διαδικασία είναι το μοντέλο μάνατζμεντ της Xerox (Xerox management model XMM). Αυτή η διαδικασία δημιουργήθηκε για να δρα υποστηρικτικά, ως μηχανισμός διάχυσης της φιλοσοφίας ποιότητας εντός της εταιρείας σε καθημερινή βάση. Συνολικά, το μοντέλο της Xerox στηρίχθηκε σε 5 άξονες και κάνοντας ένα παραλληλισμό, θα λέγαμε πως είναι οι αντίστοιχοι enablers του μοντέλου EFQM (της έκδοσης 2003) που οδήγησαν σε θετικά αποτελέσματα. Αυτοί ήταν:

- ηγεσία (κριτήριο 1 EFQM),
- διοίκηση ανθρώπινων πόρων (κριτήριο 3 EFQM),
- διοίκηση επιχείρησης μέσα από διαδικασίες (κριτήριο 5 EFQM),
- αφοσίωση στον πελάτη,
- γνώσεις, πληροφορίες και εργαλεία ποιότητας (κριτήριο 5 EFQM).

Επιπρόσθετα, χρήζει αναφοράς το εγχειρίδιο διαδικασιών που συναντούμε στον παραπάνω πίνακα. Το βιβλίο αυτό, γνωστό και ως <<το μπλέ βιβλίο της Xerox>> εμπεριείχε καταγεγραμμένες υποχρεωτικές οδηγίες και δράσεις για όλους τους εργαζομένους. Ουσιαστικά πρόκειται για το εγχειρίδιο ποιότητας της εταιρείας.

Με αυτές τις καινοτόμες δράσεις και την γενικότερη φιλοσοφία με έμφαση στην ποιότητα, η Xerox πέτυχε πολύ σημαντικά αποτελέσματα (key performance results, κριτήριο 9). Η μετοχή της από τα 29 δολάρια το 1990 ανέβηκε στα 145 μέσα σε μόλις 5 χρόνια, μία αύξηση της τάξεως του 500%, γεγονός που αντικατοπτρίζει την δυναμική άνοδο της εταιρείας. Παράλληλα, κέρδισε πάνω από 20 βραβεία παγκοσμίως, ανάμεσα σε αυτά το Malcolm Baldrige (Jolayemi, 2009, Witcher and Butterworth, 1999) και όπως προαναφέραμε το EFQM το 1992.

Το πιο σημαντικό σημείο, το οποίο και αποτελεί αντικείμενο της μελέτης μας ήταν το γεγονός ότι ήταν η πρώτη εταιρεία που κέρδισε το βραβείο του EFQM, επιτυγχάνοντας την αριστεία. Μάλιστα, ήταν τέτοια η απήχηση του γεγονότος αυτού που ζητήθηκε στην Xerox από πολλές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και όχι μόνο, να συνδράμει με συμβουλευτικό χαρακτήρα σε αυτές, για να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους. Ανάμεσα στα θετικά αποτελέσματα των προσπαθειών της, εστιάζουμε στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της (κριτήριο 6, customer results), την αύξηση της παραγωγικότητας, του μεριδίου αγοράς, του κύκλου εργασιών της και

την απόδοση του ενεργητικού της (κριτήριο 9, key performance results). Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την αύξηση του κύκλου εργασιών της κατά 6%, ποσοστό που αναλογεί σε 15,1 δις.δολλάρια έσοδα, ενώ η απόδοση του ενεργητικού της έφτασε στο 16,1% το 1995, ξεπερνώντας τον αρχικό στόχο του 15% (Jolayemi, 2009, Leo, 1996).

2.4.5.1 Κριτική προσέγγιση του μοντέλου ποιότητας της Xerox

Στο άρθρο του ο Jolayemi, κάνει μία σημαντική αξιολόγηση του μοντέλου ποιότητας της Xerox σε διάφορους τομείς, τους οποίους και κατηγοριοποιεί. Ο πρώτος έχει να κάνει με την προγραμματισμό της εταιρείας και την επιχειρησιακή της ετοιμότητα, σχετικά με την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την SWOT ανάλυση (strengths, wicknesses, opportunities, threats) και την διορατικότητά της σχετικά με τις εξελίξεις στον ανταγωνισμό. Τα συμπεράσματά του σχετικά με αυτούς τους τομείς, είναι ότι τα ανώτατα στελέχη αναλύουν σε ικανοποιητικό βαθμό το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της Xerox, πραγματοποιώντας ετήσιες έρευνες και εταιρικές αξιολογήσεις πριν τη βελτίωση των στόχων και των στρατηγικών της (Jolayemi, 2009, Leo, 1996, Malone, 1997). Αναφορικά με την ικανοποίηση των πελατών, πραγματοποιεί έρευνες και με την SWOT ανάλυση συνεισφέρει σημαντικά στην προσπάθειά της για διοίκηση διαμέσου της ποιότητας, το επονομαζόμενο LTQ 2000 πρόγραμμα που συναντήσαμε παραπάνω.

Το επόμενο επίπεδο αξιολόγησης, έγκειται στην βελτίωση της αποστολής και του οράματος. Η διατύπωση της αποστολής στην Xerox είναι απολύτως ευκρινής από την ανώτατη ηγεσία, ενώ παράλληλα συγκεκριμενοποιείται για κάθε τμήμα ξεχωριστά, ποιες πρωτοβουλίες και δράσεις θα πρέπει να αναλάβει για την επίτευξη των στόχων σε χρονικό ορίζοντα 3-5 ετών.

Η αξιολόγηση συνεχίζεται, αναφορικά με την φιλοσοφία διοίκησης, τις εταιρικές αξίες, την πολιτική ποιότητας. Οι αξίες στην Xerox βελτιώνονται συνεχώς, αφού για την εταιρεία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της υλοποίησης των στρατηγικών και στόχων. Παράλληλα, γίνονται προσπάθειες για την βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας σε 3 κατηγορίες :

- την αφοσίωση στον πελάτη, διαμέσου ερευνών που πραγματοποιεί και την ενδελεχή ανάλυση των ευρημάτων αυτών,
- τον τρόπο εργασίας, προωθώντας το πνεύμα συνεργασίας, συναδελφικότητας και την ενθάρρυνση των εργαζομένων,
- τα μέσα με τα οποία μεταδίδεται αυτή, προωθώντας τη φιλοσοφία του διαλόγου, της ειλικρινούς επικοινωνίας, της γνώσης και της διαρκούς εκπαίδευσης.

Η Xerox προωθεί το όραμά της και το βελτιώνει μόνο σε επίπεδο ανώτατης ηγεσίας. Τα αποτελέσματα που λαμβάνει η εταιρεία από την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για την βελτίωση στρατηγικών και στόχων σε χρονικό ορίζοντα 3-5 ετών, όχι όμως και για την βελτίωση του οράματός της.

Μεγάλη σημασία για την Xerox διαδραματίζει η οριοθέτηση των στόχων. Εξάλλου για την κάθε επιχείρηση, η επίτευξη των μεσομακροπρόθεσμων στόχων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση του οράματός της. Η Xerox θέτει στόχους τόσο σε βραχυχρόνια, όσο και σε μακροχρόνια κλίμακα. Οι στόχοι αυτοί βασίζονται στο όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, σε αξίες, σε προτεραιότητες ορθά ιεραρχημένες, σε ετήσιες ευρείες έρευνες, σε αξιολογήσεις επιδόσεων. Η προσπάθεια αυτή πλαισιώνεται από στρατηγικές με χρονικό ορίζοντα αντίστοιχο των τιθέμενων στόχων.

Όπως είδαμε παραπάνω, η Xerox καταρτίζει σε ετήσια επαναλαμβανόμενη βάση ένα βασικό πλάνο προγραμματισμού. Το ετήσιο αυτό πλάνο αποτελείται από: 1) υποχρεωτικά προγράμματα και στόχους, 2) ετήσιες στρατηγικές, 3) επιθυμητά επίπεδα επίτευξης στόχων και 4) μετρήσεις. Το ετήσιο πλάνο αφορά την επιχείρηση συνολικά αλλά και επίσης το κάθε τμήμα αυτής ξεχωριστά. Η επίτευξη των επιμέρους στόχων από το κάθε τμήμα οδηγεί στην υλοποίηση των εταιρικών (Jolayemi, 2009, Feurer et al., 1995, Leo, 1996, Malone, 1997, Witcher and Butterworth, 1999, 2000). Η εταιρεία έχει ένα ξεχωριστό τρόπο οριοθέτησης στόχων. Συγκεκριμένα, η Xerox οριοθετεί μία σειρά στόχων και καθορίζει για κάθε ένα από αυτούς ένα επιθυμητό επίπεδο επίτευξης. Τους στόχους αυτούς επιδιώκει να τους πετύχει μέσα από μια σειρά παραγόντων που θα την οδηγήσουν σε άριστα αποτελέσματα.

Ιδιαίτερη σημασία για την Xerox έχει ο τρόπος που πραγματοποιεί μετρήσεις για τις επιδόσεις της. Για κάθε εργαζόμενο τίθεται στόχος σε ατομικό επίπεδο και με βάση το βαθμό επίτευξής του αξιολογείται. Η Xerox χρησιμοποιεί ένα μοντέλο διοίκησης για να δει τη συνεισφορά των εργαζομένων με βάση το όραμα, τους στόχους, μέσα από τα υποχρεωτικά προγράμματα διαδικασιών που πρέπει να ακολουθήσουν. Προϊστάμενοι και διευθυντές τμημάτων αξιολογούν εργαζομένους της εταιρείας. Την αξιολόγηση ακολουθεί η επιβράβευση, όταν οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν τους στόχους. Βλέπουμε λοιπόν ότι η Xerox έχει αναπτύξει ένα σημαντικό σύστημα αξιολόγησης των διαδικασιών και των εργαζομένων της.

Η Xerox παρακολουθεί την εφαρμογή των διαδικασιών της με βάση το μοντέλο ποιότητάς της σε κάθε τμήμα. Οι στόχοι του κάθε τμήματος αντιμετωπίζονται από όλα τα επίπεδα διοίκησης ως ξεχωριστοί για τα ανώτατα στελέχη. Το πλεονέκτημα αυτής της πρακτικής είναι ότι όταν η περίοδος εφαρμογής της νέας διαδικασίας ολοκληρωθεί, όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιληφθούν πως οι ατομικοί τους στόχοι είναι αλληλένδετοι με των διευθυντών τους και της εταιρείας συνολικά. Αυτός ο επιμερισμός των στόχων ανά τμήμα και εργαζόμενο διασφαλίζει την επιτυχία της επιχείρησης. Σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των νέων διαδικασιών έχει το "μπλε βιβλίο" της Xerox, το εταιρικό εγχειρίδιο δηλαδή, στο οποίο αυτές είναι καταγεγραμμένες λεπτομερώς.

Συνοψίζοντας, η Xerox με την προσπάθειά της για ηγεσία διαμέσου της ποιότητας και επηρεαζόμενη σαφώς από το μοντέλο του EFQM, πέτυχε πολύ σημαντικά αποτελέσματα. Το μοντέλο BPPD (Best Practice Policy Deployment) που εφάρμοσε αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως παράδειγμα προκειμένου να το ακολουθήσουν και άλλες επιχειρήσεις. Μάλιστα οι Evans και Lindsay (2008) εκτιμούν πως η βασική συνιστώσα της επιτυχούς λειτουργίας της Xerox είναι η διαδικασία της άριστης επίδοσης, PEP (Performance Excellence Process), που αποτελείται από 3 φάσεις και είναι οι ακόλουθες: η διαμόρφωση της κατεύθυνσης για την Xerox, η ανάπτυξη και περαιτέρω ενδυνάμωσή της και η κριτική προσέγγιση των αποτελεσμάτων (Jolayemi, 2009, Evans, Lindsay, 2008).

Το 1998 η ετήσια έρευνα για την ικανοποίηση των εργαζομένων (κριτήριο 7, people results) της κατέδειξε πως αυτή ανέρχεται σε 77% από το χαμηλό 37% που ήταν το 1990. Ο δείκτης ικανοποίησης πελατών αγγίζει το 100% (κριτήριο 6 του EFQM), ενώ και η παραγωγικότητά της είχε ανοδική πορεία, (κριτήριο 9). Ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας, σημειώνει ότι το 60% των εσόδων προέρχεται από την αύξηση της παραγωγής νέων προϊόντων κατά 38% τη διετία 2002-’04. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την βαρύτητα που έδωσε η εταιρεία σε έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, ως τη βάση για σταθερή οικονομική πρόοδο, σε απόλυτη ευθυγράμμιση με την θεμελιώδη αρχή του EFQM για έμφαση στην καινοτομία. Παράλληλα, οι νέες διαδικασίες στον τρόπο λειτουργίας απέφεραν περίπου 150 εκατ. δολ. σε πωλήσεις το έτος 2004 (κριτήριο 9 EFQM). Η εταιρεία συνέχισε την σταθερά ανοδική της πορεία για πολλά χρόνια και το 1992 ήταν ο πρώτος νικητής του βραβείου του EFQM (Jolayemi, 2009).

2.4.6 Η περίπτωση της Hewlett Packard

Η Hewlett Packard είναι μία εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της παραγωγής, πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών και λογισμικού. Η επιχείρηση στήριξε σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία της στη φιλοσοφία του EFQM. Πιο συγκεκριμένα, το 1997 κέρδισε το βραβείο από τον βρετανικό οργανισμό ποιότητας (British Quality Foundation) (BQF, 2010). Κάτι αντίστοιχο είδαμε στο προηγούμενο μέρος της εργασίας με την περίπτωση της Mortgage Express. Το βρετανικό βραβείο αριστείας UKEA (United Kingdom Excellence Award), αναγνωρίζει όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που προσπαθούν, για να πετύχουν την επιχειρηματική αριστεία.

Το κριτήριο για την απονομή του βραβείου είναι η εφαρμογή των κριτηρίων του μοντέλου EFQM. Το UKEA είναι το μεγαλύτερο βραβείο ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας στο Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτό συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις που κερδίζουν το βραβείο, ανταποκρίνονται ή και υπερκαλύπτουν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (προμηθευτές, πελάτες, κοινωνία) για άριστες επιδόσεις. Αυτό το επιτυγχάνουν μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης, με το μοντέλο του EFQM από έμπειρους αξιολογητές.

Συνοψίζοντας, τα πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που μετέχουν στο βραβείο UKEA, είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένα με αυτά του EFQM και τις βοηθά σημαντικά στα εξής θέματα:

- να κατανοήσουν πως αξιολογούνται από το πιο διαδεδομένο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας στην Ευρώπη (EFQM),
- να εστιάσουν σε διαδικασίες βελτίωσης για να τις εφαρμόσουν στην επιχειρησιακή τους λειτουργία. Αυτό τις βοηθά σε θέματα εκπαίδευσης και εκμάθησης,
- να λάβουν πολύτιμη ανάδραση από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, με σκοπό να τα μελετήσουν και να προχωρήσουν σε περαιτέρω βελτιώσεις,
- να αναγνωρίσουν και να επιβραβεύσουν τις επιτυχημένες προσπάθειες των εργαζομένων τους (BQF, 2010).

Η Hewlett Packard όπως και η Xerox εφάρμοσε μοντέλο ποιότητας για την εφαρμογή της πολιτικής της, (BPPD) (Best Practice Policy Deployment), στα πρότυπα του EFQM και στη συνέχεια της μελέτης μας θα αναφερθούμε διεξοδικά σε αυτό.

Η εταιρεία ξεκίνησε τις προσπάθειες αφομοίωσης του μοντέλου το 1985, λόγω της κοινοπραξίας με την ιαπωνική εταιρεία Jokogawa Hewlett Packard, όταν έγινε αντιληπτό από τα ανώτατα στελέχη ότι αν δεν εφαρμοζόταν αυτό θα ήταν απίθανη η επίτευξη των 10 στόχων που είχαν τεθεί σε διαδικασίες βελτίωσης έως το 1990. Για τον λόγο αυτό, κατέληξε στην εφαρμογή του προγράμματος (Jolayemi, 2009, Witcher and Butterworth, 2000). Το μοντέλο της Hewlett Packard στηρίζεται στους ακόλουθους άξονες:

- τη διοίκηση διαμέσου διεργασιών (Jolayemi, 2009, Feurer et al., 1995),
- μία στρατηγική 10 κατευθύνσεων για την εφαρμογή νέων διαδικασιών,
- ένας ετήσιος σχεδιασμός με 8 προκαθορισμένα στοιχεία προς υλοποίηση,
- ακριβής σχεδιασμός για ετήσια προγράμματα, στόχους, υλοποίηση στρατηγικής και θεμελιώδεις αρχές για άριστα αποτελέσματα στις επιχειρησιακές επιδόσεις (Jolayemi, 2009, Babich, 1996, Feurer et al., 1995),
- μία σαφώς καθορισμένη διαστρωματική διαδικασία που θα αφορά από τα ανώτατα στελέχη μέχρι την κατώτερη βαθμίδα εργαζομένων (Jolayemi, 2009, Feurer et al., 1995, Witcher and Butterworth, 2000),

- μία ώριμη και δυναμικά δομημένη κουλτούρα διοίκησης ολικής ποιότητας, η οποία εστιάζει στην επίτευξη βελτιώσεων σε επιχειρησιακές διαδικασίες και στην ικανοποίηση των πελατών.

Η διοίκηση μέσω διαδικασιών στηρίζεται σε ένα δυναμικό σκελετό 5 δραστηριοτήτων. Αυτό είναι και το βασικό στοιχείο του μοντέλου της Hewlett Packard. Παράλληλα, αυτός ο σκελετός έχει δομηθεί στη φιλοσοφία της λογικής RADAR (Plan, Do, Check, Act), την οποία είδαμε στο προηγούμενο μέρος του κεφαλαίου. Η φιλοσοφία του μοντέλου είναι αρχικώς δομημένη πάνω σε ένα κοινό στόχο για όλη την εταιρεία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την επικοινωνία με τους πελάτες, με την ενδελεχή μελέτη του εργασιακού περιβάλλοντος, με την ευθυγράμμιση των στόχων του οργανισμού συνολικά και της κάθε επιχειρησιακής μονάδας. Το επόμενο βήμα είναι η δόμηση ενός οράματος, το οποίο θα εκφράζεται και θα υλοποιείται από μία σειρά στόχων σε χρονικό ορίζοντα πενταετίας.

Με το όραμα υλοποιείται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή (plan, do) του μοντέλου ποιότητας σε ετήσια βάση. Αυτή η διαδικασία συνοδεύεται από τη φάση της βελτίωσης ενός κοινού σχεδίου για την επίτευξη του οράματος. Έπειτα ακολουθεί η διαδικασία της εφαρμογής του σχεδίου και τέλος η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Ακολουθεί ο πίνακας 2.4 που περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία του μοντέλου ποιότητας της Hewlett Packard.

Πίνακας 2.4 Διαδικασίες του μοντέλου ποιότητας της Hewlett Packard

1)Τα 5 βήματα του process management	23)Πελάτες και κανάλια επικοινωνίας
2)Ενορατικότητα	24)Συναγωνισμός
3)Ανάλυση περιβάλλοντος	25)Προϊόντα υπηρεσίες
4)Συλλογή δεδομένων	26)Πλάνο ανάπτυξης
5)Σημαντικές εταιρικές διαδικασίες	27)Χρηματοοικονομική ανάλυση
6)Εργαλεία ποιότητας	28)Ανάλυση πιθανών προβλημάτων
7)Αξιολογήσεις	29)Εισηγήσεις
8)Βασικές ικανότητες	30)Χρηματοοικονομικοί στόχοι
9)Ανταγωνιστικές παράμετροι	31)Στόχοι ικανοποίησης πελατών
10)Παράγοντες επιτυχίας (enablers)	32)Ενδοεταιρικοί στόχοι
11)Ανάλυση αναγκών ενδ/μενων μερών	33)Δομημένες επιχειρησιακές μελέτες
12)Τεκμηρίωση διαδικασιών	34)Διαστρωματική λειτουργία
13)Αποτίμηση κατάστασης	35)Επικοινωνία
14)Κατάσταση στόχων	36)Συνεργασίες και επικοινωνία
15)Εταιρικές αξίες	37)Διατμηματικές ομάδες εργαζομένων
16)Ετήσια συνεδρίαση σχεδιασμού	38)Ερευνες
17)Πενταετής στοχοθέτηση	39)Μετρήσεις και αξιολόγηση
18)Ετήσιο πρόγραμμα	40)Στρατηγική ανά επιχ/κή μονάδα
19)Ετήσιος στόχος	
20)Στρατηγική	
21)Μετρήσεις υλοποίησης στρατηγικής	
22)Απολογισμός επιχ/κής στρατηγικής	

Η διαδικασία των 9 βημάτων της διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι ένα βασικό τμήμα εφαρμογής του μοντέλου πολιτικής-ποιότητας της Hewlett Packard. Τα 9 αυτά βήματα είναι 1) η κοινοποίηση του στόχου, 2) η βελτίωση και ανάπτυξη των στόχων σε χρονικό ορίζοντα πενταετίας, 3) ο καθορισμός του τμήματος αγοράς που στοχεύει η εταιρεία και τα κανάλια διανομής των προϊόντων, 4) η ανάλυση του ανταγωνισμού, 5) η διαφοροποίηση των προϊόντων, υπηρεσιών, 6) η αξιολόγηση των εταιρικών δυνατοτήτων, 7) η ανάλυση πιθανών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν, 8) η

αναγνώριση των βασικών διαδικασιών από τις οποίες εξαρτάται η επιτυχία της στρατηγικής και 9) τέλος η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε πως η διαστρωματική προσέγγιση των στόχων που αφορά όλα τα τμήματα της εταιρείας, είναι βασικό εργαλείο επιχειρησιακής λειτουργίας για την Hewlett Packard. Με αυτό ουσιαστικά τα ανώτατα στελέχη συλλέγουν πολύτιμες πληροφορίες, εφαρμόζονται οι νέες διαδικασίες, ενώ ο σχεδιασμός βάσει αποτελεσμάτων βοηθά την επιχείρηση να ελέγχει το κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος δουλεύει για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Στα πλαίσια της οργανωτικής δομής, η HP είναι χωρισμένη σε αυτόνομες παγκοσμίου εμβέλειας επιχειρησιακές μονάδες και διατηρεί αντιπροσωπείες ανά χώρα. Η HP πέτυχε πολύ σημαντικά αποτελέσματα με το μοντέλο BPPD που εφάρμοσε, την ίδια ώρα που πολλές επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα. Συγκεκριμένα, το 1993 πέτυχε αύξηση των κερδών της κατά 41%, όταν άλλες επιχειρήσεις εμφάνιζαν ζημιές (Jolayemi, 2009, Feurer et al., 1995). Επιπρόσθετα κέρδισε διεθνή βραβεία, όπως το βραβείο Deming, το βραβείο ποιότητας της Ιαπωνίας και αυτό του Ηνωμένου Βασιλείου, το οποίο όπως προαναφέραμε είναι το μοντέλο του EFQM στη Μεγάλη Βρετανία.

2.4.6.1 Κριτική προσέγγιση του μοντέλου ποιότητας της Hewlett Packard

Η αξιολόγησή μας ξεκινά από την ανάλυση που πραγματοποιεί η εταιρεία, προκειμένου να οριοθετήσει το σχεδιασμό δράσης της. Πιο συγκεκριμένα, η HP αναλύει με διεξοδικό και λεπτομερή τρόπο ζητήματα που αφορούν τη μελλοντική της ανάπτυξη. Αναλύει θέματα όπως 1) οι πελάτες και τα κανάλια διανομής των προϊόντων της, 2) οι πελάτες και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας, 3) σημαντικές εξελίξεις στον ανταγωνισμό, 4) τα βασικά πλεονεκτήματά της, 5) η τρέχουσα επίδοσή της, 6) οι ικανότητες και οι απαιτήσεις της HP, οι οποίες αντικατοπτρίζονται στην οριοθέτηση των στόχων. Σημαντικό στοιχείο είναι πως η ανάλυση των αναγκών των πελατών και τα επίπεδα ικανοποίησής τους βρίσκονται στην κορυφή της διαμόρφωσης της στρατηγικής της HP (Jolayemi, 2009, Feurer et

al., 1995). Επίσης, η εταιρεία χρησιμοποιεί μία μεθοδολογία εκτίμησης της μελλοντικής κατάστασης. Αυτή η διαδικασία στηρίζεται στην εκτίμηση μιας κατάστασης, σχετικά με πολύ σημαντικά ζητήματα, τα οποία εμπεριέχουν τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών της εταιρείας, την προσεκτική αξιολόγηση του ανταγωνισμού, τους παράγοντες για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων και τα βασικά πλεονεκτήματα της HP.

Αναφορικά με τη διαδικασία ανάπτυξης εταιρικού οράματος και σκοπού, στην HP η αποστολή διαμορφώνεται τόσο σε εταιρικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Δηλαδή, σε κάθε επίπεδο της HP η αποστολή ευθυγραμμίζεται τόσο με αυτή της εταιρείας συνολικά (εταιρικό επίπεδο), όσο και με της κάθε επιχειρησιακής μονάδας (επιχειρησιακό επίπεδο). Επιπρόσθετα, θα πρέπει να τονίσουμε πως η αποστολή της εταιρείας είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις επιχειρησιακές λειτουργίες της. Ο Babich (1996), ο οποίος στο βιβλίο του περιγράφει την εμπειρία του από την εφαρμογή του μοντέλου της HP, σημειώνει χαρακτηριστικά πως οι θεμελιώδεις διαδικασίες επαναπροσδιορίζονται και ελέγχονται όταν χρειάζεται σε ημερήσια βάση, για να είναι προσανατολισμένες στην προσπάθεια για επίτευξη της αποστολής.

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για κάθε εταιρεία είναι οι αξίες της, η φιλοσοφία διοίκησης, η πολιτική ποιότητας και η ευρύτερη κουλτούρα αυτής. Ο Nymark (2000) περιγράφει την HP ως ένα εξαιρετικό παράδειγμα επιχείρησης, η οποία χρησιμοποιεί τις αξίες της για να πετύχει θετικά αποτελέσματα επιδόσεων. Πιο συγκεκριμένα οι αξίες της HP έχουν την ακόλουθη φιλοσοφία (Jolayemi, 2009, Feuerer et al., 1995) :

- αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός για τον εργαζόμενο,
- αφοσίωση σε υψηλά επίπεδα επιτυχίας και συνεισφοράς,
- επιχειρησιακές διαδικασίες με έμφαση στην ποιότητα,
- επίτευξη κοινών στόχων μέσα από ομαδική προσπάθεια,
- ανάληψη πρωτοβουλιών για καινοτομία, ποιότητα και ευελιξία στις διαδικασίες.

Οι αξίες για κάθε επιχείρηση εκφράζουν σε μεγάλο βαθμό τη φιλοσοφία διοίκησης της ανώτατης ηγεσίας. Αυτό που μας ενδιαφέρει, καθώς αποτελεί αντικείμενο μελέτης της διπλωματικής μας εργασίας, είναι η έμφαση στην ποιότητα διαμέσου των εταιρικών διαδικασιών. Οι αξίες της HP είναι ιδιαίτερα γνωστές και αποτελούν ένα

εξαιρετικό παράδειγμα για κάθε οργανισμό. Η οριοθέτηση του εταιρικού οράματος, αντικατοπτρίζει σε μεγάλο βαθμό πως η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τη μελλοντική της δραστηριότητα. Ουσιαστικά, καθορίζει την κατεύθυνση και την φιλοδοξία της επιχείρησης. Η HP διαμορφώνει το όραμά της σε επίπεδο ανώτατης ηγεσίας, γεγονός που καταδεικνύει την σημαντικότητα αυτού, για όλο το εύρος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, με βάση αυτό οι επιμέρους επιχειρησιακές μονάδες ανά τον κόσμο καθορίζουν τα δικά τους σε απόλυτη αρμονία με το εταιρικό. Ουσιαστικά, τόσο το εταιρικό όσο και τα οράματα ανά επιχειρησιακή μονάδα, βασίζονται στην ενδελεχή ανάλυση του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της HP και του ανταγωνισμού.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης, το πώς η HP καθορίζει τους μεσομακροπρόθεσμους στόχους της και τις στρατηγικές. Η εταιρεία καθορίζει τους στόχους της τόσο σε εταιρικό επίπεδο αλλά και ανά τμήμα, έτσι ώστε η επίτευξη αυτών να αφορά την επιχείρηση συνολικά και όχι μία επιχειρησιακή μονάδα (Jolayemi, 2009 Feurer et al., 1995, Witcher and Butterworth, 2000). Ειδικότερα, η HP για να καθορίσει τους στόχους της βασίζεται σε διενεργείσες έρευνες για βασικά επιχειρησιακά θέματα και ανάλυση του περιβάλλοντος του ανταγωνισμού. Παράλληλα, οι στόχοι στην HP συνοδεύονται από χρηματοοικονομικές αναλύσεις για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, έρευνες για τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών καθώς και των εργαζομένων.

Η Hewlett Packard δίνει μεγάλη έμφαση στην κατάρτιση του ετήσιου σχεδιασμού που καθορίζει τη δραστηριότητά της. Το ετήσιο πλάνο της επιχείρησης αποτελείται από:

- την αποτίμηση της παρούσας κατάστασης,
- τους ετήσιους στόχους,
- την ετήσια στρατηγική,
- τις μετρήσεις σχετικά με τα αποτελέσματα,

Στην εταιρεία το ετήσιο πλάνο προσαρμόζεται ανά επιχειρησιακή μονάδα, ανά διεύθυνση δραστηριότητας και ανά τμήμα. Μάλιστα, η HP χρησιμοποιεί έναν "πίνακα" ετήσιου σχεδιασμού APT (Annual Planning Table), για να μπορεί να ελέγχεται το κατά πόσο η δραστηριότητα της επιχείρησης είναι στην κατεύθυνση αυτού. Επίσης, στον πίνακα αυτό υπάρχει λεπτομερής καταγραφή των ενεργειών και

των στόχων της εταιρείας προκειμένου να επιτευχθεί η υλοποίηση του ετήσιου σχεδιασμού (Jolayemi, 2009, Babich, 1996, Witcher and Butterworth, 2000). Όπως προαναφέραμε η ΗΡ προτού προβεί στην κατάρτιση του ετήσιου πλάνου προχωρά στην αποτίμηση της τρέχουσας κατάστασης. Ουσιαστικά με βάση αυτή, η εταιρεία καθορίζει τις επιλογές που έχει για να πετύχει τους στόχους της. Επίσης, μπορεί να διαβλέψει πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκληθούν στη λειτουργία της και απειλές που μπορεί να προκύψουν από τον ανταγωνισμό. Επιπρόσθετα, η διαδικασία αυτή την βοηθά να διακρίνει ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν και εκείνη θα πρέπει άμεσα να εκμεταλλευτεί.

Η εταιρεία για να αποτιμήσει την βελτίωση στη λειτουργία της θέτει υποχρεωτικούς στόχους και διαδικασίες τις οποίες θα ακολουθήσει για να τους πετύχει. Αυτή η διαδικασία αποτελεί το πιο σημαντικό κομμάτι της εφαρμογής πολιτικής της ΗΡ σε ετήσια βάση. Οι υποχρεωτικοί στόχοι και οι νέες διαδικασίες αποτελούν τα στοιχεία εκείνα του μεσομακροπρόθεσμου προγραμματισμού που η επιχείρηση πρέπει να υλοποιήσει μέσα στην πρώτη χρονιά. Τα κριτήρια επιλογής αυτών των στόχων από την εταιρεία γίνονται στη βάση του ποιος εξ'αυτών θα επηρεάσει θετικά την λειτουργία της ΗΡ σε μελλοντική βάση.

Σε αυτή την περίπτωση και πάλι ορίζονται οι στόχοι για την επιχείρηση συνολικά, για την κάθε επιχειρησιακή μονάδα και το κάθε τμήμα. Η επίτευξη των επιμέρους στόχων συγκλίνουν στην προσπάθεια επίτευξης του εταιρικού. Προς αυτό το σκοπό, βοηθά η ετήσια στρατηγική της εταιρείας, η οποία ουσιαστικά είναι η εφαρμογή των υποχρεωτικών διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων. Μάλιστα αυτή προβλέπει συγκεκριμένες ενέργειες και δράσεις ανά τμήμα, επιχειρησιακή μονάδα, εργαζόμενο, προϊστάμενο και ανώτατο στέλεχος.

Η εταιρεία προκειμένου να πετύχει τους στόχους της, αποσκοπεί πρώτα να αναλάβει δράσεις που θα την οδηγήσουν στη βελτίωση των επιχειρηματικών της επιδόσεων. Ιεραρχεί τις θεμελιώδεις ενέργειές της ΒF (business fundamentals) σε θέματα όπως:

- πελάτες,
- ανθρώπινοι πόροι,
- προϊόντα και υπηρεσίες,
- εσωτερικές διαδικασίες,

- εσωτερικοί και εξωτερικοί συνεργάτες.

Για την κάθε παραπάνω παράμετρο στοχεύει σε βελτίωση και στο τέλος κάθε χρονιάς διενεργεί μετρήσεις και αναλύει τα αποτελέσματά της. Στο σημείο αυτό ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τρόπος που η HP μετρά τις επιδόσεις της. Οι μετρήσεις και οι αξιολογήσεις που κάνει γίνονται σε 2 κατευθύνσεις:

- εάν οι στρατηγικές έχουν επιτυχώς εφαρμοστεί, χωρίς να αποκλίνουν από τους τιθέντες στόχους,
- εάν οι στρατηγικές έχουν διαμορφωθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε τα αποτελέσματα να είναι μετρήσιμα και να υπάρχει η δυνατότητα αποτύπωσης της ικανοποίησης των πελατών και των εργαζομένων.

Η HP μετρά τις επιδόσεις σε επίπεδο ατομικό, ομάδων, επιχειρησιακών μονάδων ανά τον κόσμο με βάση τους τιθέμενους στόχους (Jolayemi, 2009, Feurer et al., 1995). Μάλιστα, το πλαίσιο μετρήσεων που χρησιμοποιεί στη φάση της εφαρμογής της στρατηγικής, διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τα παραδοσιακά συστήματα μετρήσεων που χρησιμοποιούνται σε επιχειρήσεις. Τα παραδοσιακά συστήματα μετρήσεων εστιάζουν σε μεγάλο βαθμό στην αποδοτικότητα. Στην Hewlett Packard τα κριτήρια μετρήσεων και αξιολογήσεων εμφανίζουν μία απόλυτη ισορροπία μεταξύ αποδοτικότητας (όπου ελέγχεται αν οι διαδικασίες γίνονται με σωστό τρόπο) και αποτελεσματικότητας (όπου ελέγχει εάν γίνονται οι σωστές διαδικασίες). Επίσης, μετριέται η ικανότητα της επιχείρησης να αντιλαμβάνεται και να αφομοιώνει τις συντελούμενες αλλαγές και να συνεχίζει να κατέχει ανταγωνιστική θέση στον κλάδο δραστηριοποίησής της (Jolayemi, 2009, Feurer et al., 1995).

Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούνται οι μετρήσεις και οι αξιολογήσεις μέσα στην εταιρεία είναι με εργαλεία ποιότητας, κάρτες ατομικών επιδόσεων, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα σύγκρισης ανάμεσα σε διαφορετικές επιχειρησιακές μονάδες ανά τον κόσμο, με βάση την επίτευξη των στόχων. Με αυτό τον τρόπο καλλιεργείται η ευγενής άμιλλα μεταξύ των εργαζομένων, δίδονται κίνητρα, όλοι θέλουν να σημειώνουν θετικά αποτελέσματα και από την κατάσταση αυτή επωφελείται η Hewlett Packard συνολικά. Επιπρόσθετα, η Hewlett Packard είναι εταιρεία η οποία μετρά και αξιολογεί κατά πόσο η εφαρμογή της στρατηγικής της βρίσκεται προς τη σωστή κατεύθυνση.

Αν και αυτή η διαδικασία κάποιες φορές μπορεί να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα, καθώς τα αποτελέσματα επιδόσεων και η μη ικανοποίηση του πελάτη δεν μπορούν να αποτυπωθούν στο κατά πόσο εφαρμόζεται σωστά η στρατηγική. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι η καταλληλότερη στρατηγική εάν δεν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα. Επίσης, η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη μέτρηση των επιχειρηματικών επιδόσεων, με ένα πολυσχιδές δομημένο σύστημα αξιολόγησης όπου υπάρχουν συγκριτικά στοιχεία από τις καλύτερες επιχειρήσεις του ανταγωνισμού, τόσο για τις διαδικασίες τους στο εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον (Jolayemi, 2009, Feuerer et al., 1995).

Για να ξεπεράσει η εταιρεία τα στενά πλαίσια μίας απλής αξιολόγησης, η διαδικασία ενδυναμώνεται με την οριοθέτηση κάποιων επιπρόσθετων στόχων, με βάση τους οποίους η HP αυτοαξιολογείται για να προσβλέπει στην επιχειρηματική αριστεία. Πιο συγκεκριμένα η HP διενεργεί αξιολογήσεις δίνοντας έμφαση σε τομείς όπως:

- επαναλαμβανόμενες μετρήσεις, όπως ο αριθμός των αποχωρήσεων και προσέλευσης νέων πελατών (customer turnover), ο χρόνος ανταπόκρισης των προμηθευτών, ο χρόνος αποθήκευσης και διανομής προϊόντων, οι καθυστερήσεις σε παραδόσεις πρώτων υλών,
- οι προβληματικές συμφωνίες, τα ελαττωματικά προϊόντα κατά την παραλαβή.

Επίσης η εταιρεία έχει εγκαθιδρύσει ένα σύστημα αξιολόγησης που βελτιώνει τη συνεργασία των διατμηματικών ομάδων στο εσωτερικό της.

Στη συνέχεια θα αξιολογήσουμε το πώς η εταιρεία εφαρμόζει την πολιτική της. Στη διεθνή βιβλιογραφία, η εφαρμογή πολιτικής αναφέρεται ως η διαδικασία της διασύνδεσης του εσωτερικού περιβάλλοντος του κάθε οργανισμού. Σκοπός είναι όλοι οι εργαζόμενοι να μετέχουν με αποτελεσματικό τρόπο στη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας, τόσο σε οριζόντιο επίπεδο από το ένα τμήμα έως το άλλο, όσο και σε κάθετο από την ανώτατη ηγεσία ως και τα κατώτερα επίπεδα των υπαλλήλων, στην εφαρμογή νέων διαδικασιών (Jolayemi, 2009, Watson, 2003). Στην HP ο τρόπος διάχυσης της στρατηγικής χρήζει ιδιαίτερης σημασίας. Από το ανώτατο ως το κατώτατο επίπεδο ιεραρχίας κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο, να εφαρμόζει εκείνες τις διαδικασίες που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των επιμέρους στόχων και μέσω αυτών της εταιρείας συνολικά. Έτσι, υπάρχει ουσιαστική συνεισφορά όλων των τμημάτων

της εταιρείας στη συνολική προσπάθεια βελτίωσης. Ο επιβλέπων της κάθε διαδικασίας μπορεί να είναι είτε ένας προϊστάμενος, είτε ένας διευθυντής τμήματος.

Σε αυτή την προσπάθεια συνεισφέρει ο πίνακας APT (Annual Planning Table), του οποίου τον τρόπο λειτουργίας συναντήσαμε στο προηγούμενο μέρος της εργασίας μας, βοηθώντας τόσο σε οργανωτικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο αποτελεσματικότητας (Jolayemi, 2009, Feurer et al., 1995, Witcher and Butterworth, 2000). Ουσιαστικά, στην HP κατά την έναρξη κάθε νέας χρονιάς προγραμματισμού, σε κάθε τμήμα επιμερίζεται μία στρατηγική για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Επιδίωξη είναι στο τέλος της χρονιάς αυτές να συγκλίνουν μεταξύ τους, στα πλαίσια της κεντρικής στρατηγικής της εταιρίας και η Hewlett Packard να πετύχει τους στόχους της.

Το επόμενο στάδιο μετά την εφαρμογή της πολιτικής, είναι η εταιρεία να δουλέψει αποτελεσματικά στη βάση του ετήσιου προγραμματισμού της, έτσι ώστε να πετύχει τους στόχους της, ενώ παράλληλα να διατηρήσει υπό πλήρη έλεγχο τις θεμελιώδεις διαδικασίες της και συνεχώς να τις βελτιώνει. Στη διεθνή βιβλιογραφία σαν όρο τον συναντάμε ως ενσωμάτωση, εφαρμογή, εξειδίκευση, καθημερινή διοίκηση, καθημερινός έλεγχος. Στην Hewlett Packard υπάρχουν υποχρεωτικά προγράμματα, τα οποία ουσιαστικά αντικατοπτρίζουν στρατηγικές, στόχους, μετρήσεις, επιθυμητά επίπεδα βελτίωσης, ημερήσιες έρευνες, έτσι ώστε η εταιρεία να εφαρμόσει ουσιαστικά το ετήσιο πλάνο της (Jolayemi, 2009, Babich 1996, Leo, 1996, Malone, 1997, Witcher and Butterworth, 1999, 2000).

Καταλυτικό ρόλο και σημαντική βοήθεια προς την κατεύθυνση αυτή παίζει ο πίνακας APT, για τον οποίο αναφερθήκαμε προηγούμενα. Η HP σε καθημερινή βάση, για να ελέγξει τα επίπεδα εφαρμογής της στρατηγικής και να αξιολογήσει τις επιδόσεις της, χρησιμοποιεί τη φιλοσοφία RADAR (plan, do, check, act), βασικό στοιχείο του μοντέλου EFQM. Μάλιστα, η εταιρεία χρησιμοποιεί τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας σε καθημερινή βάση. Εξάλλου, όπως προαναφέραμε αυτή η προσέγγισή της στο χώρο της ποιότητας, οδήγησε την εταιρεία στην κατάκτηση του βρετανικού βραβείου ποιότητας, το οποίο αντιπροσωπεύει το EFQM στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι καθημερινές δραστηριότητες της εταιρείας, είναι προσανατολισμένες στη βάση της ικανοποίησης των πελατών, των εργαζομένων, των συνεργατών και της βελτίωσης των προϊόντων και υπηρεσιών της. Αυτοί οι τομείς, δεδομένης της

σημαντικότητάς τους, ορίζονται ως ετήσιοι στόχοι και σε αυτούς η εταιρεία διενεργεί μετρήσεις σε καθημερινή βάση.

Η Hewlett Packard διενεργεί έρευνες συστηματικά για να παρατηρεί την βελτίωση στο σύνολο των δραστηριοτήτων της. Οι έρευνες αυτές ποικίλουν ως προς την λεπτομέρεια καταγραφής των αποτελεσμάτων, την ένταση της βαρύτητάς τους, την έκταση και το αντικείμενο μελέτης. Οι συνεχιζόμενες έρευνες γίνονται με τη βοήθεια της μεθοδολογίας RADAR, καθώς με αυτή τη μέθοδο υπάρχει η δυνατότητα οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα να αναλύονται ενδελεχώς. Αυτές οι έρευνες ανατροφοδοτούν συνεχώς την εταιρεία με σημαντικά στοιχεία και διενεργούνται σε μηνιαία βάση, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο (Jolayemi, 2009, Feuerer et al., 1995, Witcher and Butterworth, 2000). Για αυτές οι οποίες διενεργούνται κάθε μήνα, τρίμηνο, υπεύθυνοι ορίζονται τα μεσαίας βαθμίδας στελέχη της εταιρείας όπως οι τμηματάρχες και οι προϊστάμενοι διευθύνσεων.

Μάλιστα, οι έρευνες του τρίτου τριμήνου για την κάθε επιχειρησιακή μονάδα, καθώς και την κάθε κεντρική διεύθυνση της HP περιλαμβάνουν προβλέψεις και για το τέταρτο τρίμηνο του κάθε έτους και για αυτό το λόγο θεωρούνται πολύ σημαντικές (Jolayemi, 2009, Witcher and Butterworth, 2000). Σε μηνιαία βάση, διενεργούνται οι έρευνες μέσα από τις οποίες η εταιρεία θέλει να παρακολουθήσει την πορεία των υποχρεωτικών νέων διαδικασιών που εγκαθιδρύει, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση. Επιπρόσθετα, τα ανώτατα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να παρατηρούν το ποσοστό προσέγγισης, επίτευξης του προκαθορισμένου στόχου (Jolayemi, 2009, Witcher and Butterworth, 2000). Τέλος, οι ετήσιες έρευνες σκοπό έχουν να είναι η βάση της προετοιμασίας του προγραμματισμού της νέας χρονιάς. Πέρα από τις συστηματικές έρευνες, η εταιρεία πραγματοποιεί σε μη προκαθορισμένο χρόνο άλλες, προκειμένου να μελετήσει και να αξιολογήσει την πορεία κάποιων σημαντικών διαδικασιών και τα επίπεδα εφαρμογής της στρατηγικής.

Ειδικότερα, αυτές που σχετίζονται με τα επίπεδα εφαρμογής της στρατηγικής, διενεργούνται από την ανώτατη ηγεσία, ή από ομάδες στελεχών από διάφορες διευθύνσεις. Σχετικά με αυτές, ο Feuerer (1995) υποστηρίζει πως γίνονται με σκοπό να εξακριβωθεί κατά πόσο οι στρατηγικές ανά επιχειρησιακή μονάδα, ανά γεωγραφικό τομέα, συγκλίνουν ή μη με την κεντρική της Hewlett Packard. Τα ευρήματα των συγκεκριμένων ερευνών είναι τόσο σημαντικά που έχουν το χαρακτήρα του

απολογισμού σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής σε ετήσια βάση, μία πρακτική που σύμφωνα με τον Feurer δεν συνηθίζεται σε άλλες εταιρείες. Ο σκοπός των ερευνών σχετικά με την πορεία των σημαντικών διαδικασιών της εταιρείας, είναι να βαθμολογούνται με μία σταθερή κλίμακα αξιολόγησης και να διασφαλίζουν στα ανώτατα στελέχη πληροφορίες σχετικά με το εάν η ΗΡ ανταποκρίνεται και σε ποιο βαθμό στις απαιτήσεις που γεννά ο αυξανόμενος ανταγωνισμός. Για το λόγο αυτό, επιλέγει κάποιες πολύ σημαντικές διαδικασίες, τις οποίες θεωρεί ότι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτή, έτσι ώστε να συγκρίνει τις επιδόσεις της με τις αντίστοιχες του ανταγωνισμού (Jolayemi, 2009, Feurer, 1995). Συνοψίζοντας, σχετικά με τη διαδικασία ερευνών στην Hewlett Packard, θα λέγαμε ότι:

- διενεργεί σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνες,
- δίνει έμφαση στην εφαρμογή της στρατηγικής μέσα από ετήσιες έρευνες,
- σε μηνιαία βάση μελετά τις πιο σημαντικές διαδικασίες με σκοπό να παραμένει ανταγωνιστική και συνεχώς να βελτιώνεται.

Στο σημείο αυτό θα ασχοληθούμε με κάποιες διαδικασίες που χρησιμοποιεί η Hewlett Packard, ως "εργαλεία" στην δραστηριότητά της. Αυτά ονομάζονται στην εταιρεία SPMC εργαλεία (Strategic Planning, Management and Control). Ο σχεδιασμός της στρατηγικής, τα εργαλεία ελέγχου και η διοίκηση είναι εκείνα τα μέσα με τα οποία ο προγραμματισμός της κάθε εταιρείας εφαρμόζεται σωστά έτσι ώστε να συνάδει και με τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας. Τα εργαλεία SPMC που εφαρμόζονται στην Hewlett είναι (Jolayemi, 2009, Feurer et al. 1995, Witcher and Butterworth 2000):

- συλλογή δεδομένων και ανάλυση,
- υποθέσεις και μελέτη σεναρίων για την πορεία της εταιρείας, καθώς και τεκμηρίωση αυτών,
- αξιολογήσεις των δυνατών και αδύνατων σημείων της εταιρείας,
- ανάλυση ανταγωνισμού,
- στατιστικές αναλύσεις του κλάδου,
- αξιολόγηση του συστήματος σε σχέση με τους επιτευχθέντες στόχους,
- φιλοσοφία RADAR,
- πίνακες προγραμματισμού και διεξαγωγή ερευνών.

Συνοψίζοντας θα παρουσιάσουμε τα πιο σημαντικά σημεία του μοντέλου εφαρμογής πολιτικής της HP, τα οποία αποτελούν άριστες πρακτικές, καινοτόμες που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν και άλλες επιχειρήσεις:

- το μοντέλο εφαρμογής πολιτικής (BPPD model),
- τα 9 βήματα της διαδικασίας εφαρμογής της στρατηγικής τα οποία αποτελούν ένα καινοτόμο πλαίσιο,
- ο σχεδιασμός και η χρήση μίας καλά οργανωμένης δομής για στρατηγικό προγραμματισμό, έρευνες,
- η διαχείριση της αποστολής της επιχείρησης μέσα από το σχεδιασμό και την συστηματική διοίκηση των θεμελιωδών διαδικασιών,
- η ανάπτυξη και χρήση της αποτίμησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος,
- η αφοσίωση και έμφαση στις σημαντικές διαδικασίες της επιχείρησης,
- οι διαδικασίες που σχεδιάζονται βάσει του οράματος και μελλοντικών εκτιμήσεων για την κατάσταση του κλάδου,
- η σύνδεση του κάθε εργαζομένου, από τα ανώτατα στελέχη έως τα κατώτερα, με ένα στόχο,
- η σύνδεση του κάθε εργαζομένου με μία προτεραιότητα της επιχείρησης, έτσι ώστε να ξεπερνιούνται τα εμπόδια και να αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη στόχων,
- η δυνατότητα που προσφέρουν οι έρευνες για την εφαρμογή της στρατηγικής που βοηθούν να ευθυγραμμίζονται οι στρατηγικές ανά επιχειρησιακή μονάδα με την κεντρική της Hewlett Packard,
- η χρήση και ανάπτυξη καρτών αυτοαξιολόγησης για τον κάθε εργαζόμενο που βοηθούν στην διάδοση των μετρήσεων σχετικά με τις επιδόσεις εντός της εταιρείας, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη της άμιλλας,
- οι ενέργειες της εταιρείας με βάση τις μετρήσεις που εστιάζουν στις διαδικασίες,
- η ανάπτυξη και χρήση ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης του ανταγωνισμού βάσει αντικειμενικών στόχων,
- η αναγνώριση των σημαντικών διαδικασιών της εταιρείας και πιθανών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν σε αυτές,

- τα φιλόδοξα συστήματα εκπαίδευσης στη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας,
- η χρήση των πληροφοριών για την εφαρμογή της πολιτικής,
- η διεξαγωγή εξειδικευμένων ερευνών, σχετικά με την στρατηγική, την λειτουργία σημαντικών διαδικασιών, καθώς επίσης και μετρήσεων, αξιολογήσεων,
- η ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες με έμφαση στο τμήμα πωλήσεων που έχουν άμεση επαφή μαζί τους (Jolayemi, 2009, 2008, Schmidt, 2005, Fornari, 2004, Creelman, 2005, Davidson, 2004).

Θα κλείσουμε την αναφορά μας στην περίπτωση της Hewlett Packard εξετάζοντας συνολικά το μοντέλο λειτουργίας και εστιάζοντας από όλες αυτές τις διαδικασίες που περιγράψαμε σε εκείνες που δίνουν έμφαση στην κουλτούρα ποιότητας και τον τρόπο εφαρμογής του EFQM. Είναι κάτι το οποίο μας ενδιαφέρει στην παρούσα μελέτη αφού στο κεφάλαιο 3 θα αξιολογήσουμε μία επιχειρησιακή ροή με την βοήθεια του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Τα σημαντικά σημεία στα οποία εστιάζουμε είναι :

- ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διοίκηση διαμέσου διαδικασιών,
- οι συνεχείς βελτιώσεις και η συστηματική χρήση εργαλείων ποιότητας,
- η διαρκής επίτευξη υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων,
- η συστηματική χρησιμοποίηση βασικών αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εφαρμογή της πολιτικής της.

Η περίπτωση της Hewlett Packard αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως μία εξαιρετη πρακτική για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Για πολλά χρόνια εφάρμοσε το μοντέλο αυτού του τρόπου λειτουργίας και πέτυχε την αριστεία το 1997, όπου κέρδισε το βραβείο από τον βρετανικό οργανισμό ποιότητας (British Quality Foundation), ο οποίος όπως έχουμε αναφέρει εκπροσωπεί τον EFQM στο Ηνωμένο Βασίλειο (Jolayemi, 2009).

2.4.7 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στην Coco – Mat

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1989 στην Αθήνα και είχε αρχικά σαν δραστηριότητα την παραγωγή στρωμάτων από φυσικά υλικά. Από τα πρώτα της βήματα η εταιρεία ανέπτυξε μια πολιτική ποιότητας και συμμετείχε στους διαγωνισμούς του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM από το 1997. Μάλιστα όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο ήταν από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες που υιοθέτησαν το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας.

Η πολιτική της εταιρείας βασίζεται στην συνεχή ανάπτυξη και εστιάζεται σε τέσσερις βασικούς άξονες που αποτελούν θεμελιώδεις αρχές του EFQM (Τσιότρας, 2002):

1. έμφαση στην ποιότητα,
2. ικανοποίηση πελατών (κριτήριο 6, customer results),
3. ικανοποίηση εργαζομένων (κριτήριο 7, people results),
4. κοινωνική συνεισφορά (κριτήριο 8, society results).

Η διοίκηση της εταιρίας λειτουργεί με συγκεκριμένη μεθοδολογία και ακολουθεί καθορισμένες και γραπτές διαδικασίες. Μεγάλη συμβολή σε αυτό έχει το εγχειρίδιο ποιότητας, το οποίο συναντήσαμε και παραπάνω στην περίπτωση της Xerox ως μπλε βιβλίο. Η εταιρεία υιοθετώντας το EFQM εγκαθίδρυσε νέες διαδικασίες στο σύνολο της λειτουργίας της. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα άτομα, εξετάζει διαρκώς τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τους πελάτες και πληροφορεί τους εργαζόμενους σχετικά με αυτές. Επίσης η εταιρεία έχει μια πολιτική διαχείρισης ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα (κριτήριο 3, people), ώστε να προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους της. Στους υπαλλήλους παρέχονται πολλά προνόμια, όπως η συνεχής εκπαίδευση, η αναγνώριση και επιβράβευση των προσωπικών επιτευγμάτων τους. Πολλές από αυτές τις διαδικασίες είδαμε να υιοθετούνται και στην Siemens με απώτερο σκοπό την καλλιέργεια της ανάληψης πρωτοβουλίας από τον εργαζόμενο.

Ακόμη έχουν καθιερωθεί διαδικασίες, σύμφωνα με τις οποίες επιβραβεύεται η αποδοτικότητα και το ήθος των υπαλλήλων, κάθε δίμηνο, μέσα από τους σχετικούς δείκτες επίδοσης. Οι αξίες και οι προσδοκίες της Coco Mat αναπτύσσονται μέσα από

τις επιλογές της διοίκησης, οι οποίες διαμορφώνονται από τις θέσεις και τις τάσεις των εργαζομένων, των πελατών και της κοινωνίας γενικότερα. Η εταιρεία με τον τρόπο αυτό δείχνει την έμφαση που δίνει στα κριτήρια 6,7,8 του μοντέλου που αναφέρονται στα αποτελέσματα σχετικά με τους πελάτες, τους εργαζομένους, την κοινωνία. Οι απόψεις των εργαζομένων ενθαρρύνονται και καταγράφονται περιοδικά μέσα από προσωπική επαφή με τη διοίκηση, στις μηνιαίες συσκέψεις των τμημάτων και μέσα από ειδικό ερωτηματολόγιο. Στο εγχειρίδιο ποιότητας της εταιρείας είναι η διαδικασία "TQM.E1".

Η διοίκηση της εταιρείας έρχεται σε άμεση επαφή με τους υπεύθυνους των επιμέρους τμημάτων κατά την μηνιαία προσωπική επικοινωνία μαζί τους, καθώς επίσης και με τους εργαζόμενους της εταιρείας, στην ετήσια συνάντηση των 30 λεπτών όπως χαρακτηριστικά λέγεται.

Επιπρόσθετα, η ανώτατη ηγεσία της εταιρείας ελέγχει αξιολογεί και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης που ακολουθεί μέσα από μηνιαίες τακτικές συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου. Εκεί μελετώνται οι επιδόσεις των επιμέρους τμημάτων και οι προτάσεις των υπευθύνων και του προσωπικού των τμημάτων. Κατόπιν παίρνονται και οι ανάλογες αποφάσεις για βελτιωτικές ενέργειες. Στην περίπτωση αυτή συναντούμε την εφαρμογή του κριτηρίου 1, αφού τα ανώτατα στελέχη εμπλέκονται προσωπικά στην διαδικασία αξιολόγησης της διοίκησης που εφαρμόζουν. Επιδιώκουν με αυτό τον τρόπο να διασφαλίσουν ότι το σύστημα διοίκησης που ακολουθούν εφαρμόζεται συστηματικά και για το λόγο αυτό ζητούν τη γνώμη των εργαζομένων.

Προκειμένου να προωθούνται οι πιο επωφελείς βελτιώσεις, η διοίκηση ιεραρχεί τις ανάγκες της εταιρείας. Οι ανάγκες αυτές προέρχονται από εισηγήσεις των υπευθύνων τμημάτων και οριοθετούνται με βάση τις επιδόσεις τους. Η οργάνωση και η χρηματοδότηση των νέων διαδικασιών βελτίωσης που συνεπάγονται το αντίστοιχο κόστος, αποφασίζεται από το διοικητικό συμβούλιο και η πιστοποίησή τους ελέγχεται μέσα από την τήρηση αρχείων στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων της Coco-Mat (Τσιότρας, 2002).

Η εταιρεία εφαρμόζει καινοτόμες διαδικασίες και ως προς το κριτήριο 2 που αφορά την προώθηση της στρατηγικής και της πολιτικής της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η

στρατηγική και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός βασίζεται στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών οι οποίες αφορούν: τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εργαζόμενους, τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης δηλαδή. Επίσης εξετάζονται οι δείκτες επίδοσης των εργαζομένων, οι επιδόσεις των ανταγωνιστών μέσα από διενεργούμενες έρευνες, τα θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος και οι συντελούμενες αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον. Η εταιρία αντλεί ενημέρωση για την ικανοποίηση των εργαζομένων της από τις ακόλουθες πηγές (Τσιότρας, 2002):

1. ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται από τους υπαλλήλους της εταιρείας, σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε διάφορα θέματα (ωράριο, υγιεινή & ασφάλεια, κλπ.),
2. καταγραφή των αναγκών κάθε τμήματος από τους υπευθύνους τους,
3. πληροφορίες που συλλέγονται από ειδικά ερωτηματολόγια στα τακτικά συνέδρια της εταιρείας, όπου κάθε σύνεδρος τα συμπληρώνει και αφορά γενικά και ειδικά θέματα που απασχολούν την επιχείρηση συνολικά,
4. τα προβλήματα και τις προτάσεις των εργαζομένων κάθε τμήματος.

Οι υπάλληλοι δεν είναι υποχρεωμένοι να συμπληρώνουν τα ονόματά τους στα ερωτηματολόγια και επομένως δεν υπάρχει κανένας ενδοιασμός για την διατύπωση πιθανών αρνητικών απόψεων που αφορούν στην πολιτική της εταιρείας. Ο στόχος της εταιρείας είναι να ανακαλύψει και να εξετάσει μέσα από τις προηγούμενες ενέργειες, τυχόν αδυναμίες σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων, με σκοπό την άμβλυνση ή τη βελτίωση τους.

Η Coco-Mat έχει δύο μηχανισμούς έρευνας και διόρθωσης της στρατηγικής της: τον τακτικό μηχανισμό και τον έκτακτο μηχανισμό. Μέσα από αυτούς τους μηχανισμούς η επιχείρηση ουσιαστικά επιδιώκει την εφαρμογή του κριτηρίου 2 αφού ουσιαστικά εξετάζει αν η στρατηγική και η πολιτική καλύπτει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες, με πληροφορίες που απορρέουν από μετρήσεις. Αυτές οι διαδικασίες την βοηθούν στο να διαγνώσει πότε και υπό ποιες συνθήκες πρέπει να αναθεωρηθεί η στρατηγική.

Ο τακτικός μηχανισμός περιλαμβάνει τις μηνιαίες συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου. Αυτός ο μηχανισμός αποσκοπεί στο να ερευνηθεί η αποτελεσματικότητα της ακολουθούμενης στρατηγικής, οι στόχοι και τα σχέδια δράσης των τμημάτων. Ο

έκτακτος μηχανισμός αναφέρεται σε θέματα εξαιρετικής σπουδαιότητας. Ο μηχανισμός αυτός τίθεται σε λειτουργία μετά την σχετική αναφορά από ένα ή περισσότερα τμήματα προς τον γενικό διευθυντή, ο οποίος και κρίνει για την έκτακτη σύγκληση του διοικητικού συμβουλίου. Η αποτελεσματικότητα της ακολουθούμενης στρατηγικής και του σχεδιασμού ελέγχεται κατά τις μηνιαίες συσκέψεις των επιμέρους τμημάτων, των οποίων οι υπεύθυνοι καταγράφουν την απόδοση και τα τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται. Το Δεκέμβριο και τον Μάιο, συντάσσουν σχετική έκθεση προς το γενικό διευθυντή, ο οποίος με τη σειρά του προωθεί τα πορίσματα των υπευθύνων στο διοικητικό συμβούλιο, προκειμένου να μελετηθούν. Όταν το διοικητικό συμβούλιο, κατά τις συνεδριάσεις του κρίνει ότι η υπάρχουσα πολιτική δεν αποδίδει, αποφασίζει και προωθεί την τροποποίησή της (Τσιότρας, 2002).

Η όλη προσπάθεια της εταιρείας για αλλαγή στη φιλοσοφία και τη λειτουργία της μέσα από την εφαρμογή του EFQM την οδήγησε σε σημαντικές διακρίσεις (Coco-Mat, 2010):

- 2000 – Στους 4 τελικούς διακριθέντες του διεθνούς βραβείου «*Περιβάλλον και Ειρήνη*» του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM),
- 2001 – Βραβείο στο διαγωνισμό ποιότητας του EFQM,
- 2002 – Βραβείο στο διαγωνισμό ποιότητας του EFQM,
- 2003 – 1ο Βραβείο στο διαγωνισμό ποιότητας του EFQM.

2.4.8 Η περίπτωση εφαρμογής του EFQM στην διαχείριση ρίσκου

Ο DNV (Det Norske Veritas) είναι ένας οργανισμός, παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στη διαχείριση κινδύνου. Ο οργανισμός είναι παγκόσμιος συνεργάτης του EFQM, αποτελεί μέλος του από το 1989. Σήμερα υπάρχει στρατηγικής σημασίας συμμαχία ανάμεσα στους 2 οργανισμούς. Ως απόρροια αυτής της πολυετούς συνεργασίας, ο DNV βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε επιχειρήσεις, σχετικά με την διαχείριση κινδύνου μέσα από την εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Ο DNV έχει τεχνολογική επάρκεια, διεθνή εμπειρία ως οργανισμός και θεωρείται από τους

κορυφαίους στο χώρο της διαχείρισης κινδύνου. Διαθέτει 400 συμβούλους με μεγάλη εμπειρία και κατάρτιση για τους πελάτες της από διάφορα κράτη όπως ΗΠΑ, Νορβηγία, Μ. Βρετανία, Γερμανία κλπ. (EFQM, 2010, DNV, 2010).

Το πλαίσιο αυτό σχεδιάστηκε για να βοηθήσει οργανισμούς να πετύχουν την αριστεία στην διοίκησή τους για όλες τις κατηγορίες ρίσκου. Χρησιμοποιείται από περισσότερους από 30.000 οργανισμούς στην Ευρώπη, δίνοντας τη δυνατότητα σε αυτούς που χρησιμοποιούν το πλαίσιο αυτό να έχουν το πλεονέκτημα αποφυγής κάθε μορφής κινδύνου και ρίσκου, που μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία τους. Το μοντέλο EFQM προσαρμόζεται στις ανάγκες μιας εταιρείας, βοηθώντας τη να διαχειριστεί κάθε πιθανό κίνδυνο, όπως για παράδειγμα για μια εταιρεία πετρελαίου να αποφύγει μια πιθανή έκρηξη σε σωληνώσεις καθορίζοντας τα βήματα προφύλαξης ενός ατυχήματος αλλά και της μετέπειτα αντιμετώπισης, όταν και εφόσον συμβεί το περιστατικό (DNV, 2005, 2010).

Παραδείγματα τέτοιων περιστατικών που θα μπορούσαν να αποφευχθούν μέσα από την εφαρμογή του EFQM, ήταν η έκρηξη του Chernobyl, η μόλυνση της θάλασσας από το πλοίο Exxon Valdez. Τα δύο παραπάνω γεγονότα αλλά και πολλά άλλα θα μπορούσαν ν' αντιμετωπισθούν μέσα από την εφαρμογή του EFQM. Σε περιπτώσεις φυσικών ή άλλων καταστροφών, η εγκαθίδρυση διαδικασιών με βάση τη φιλοσοφία του μοντέλου θα μπορούσαν να αποφευχθούν (κριτήριο 5, processes). Πιο συγκεκριμένα, επεμβαίνοντας και βελτιώνοντας τις διαδικασίες, την πολιτική εκπαίδευσης του προσωπικού (κριτήριο 3, people), βοηθώντας στην ανάπτυξη συνεργασιών (κριτήριο 4, partnersips and processes), διαχειρίζοντας σωστά τη λειτουργία του οργανισμού, επιτυγχάνεται η συνολική βελτίωση της επιχείρησης και σε μεγάλο βαθμό η αποφυγή κινδύνων (DNV, 2010).

Τα οφέλη από την χρήση του μοντέλου EFQM για την διαχείριση ρίσκου είναι τα ακόλουθα (DNV, EFQM, 2010):

- υποστηρίζει τους σκοπούς του περιβάλλοντος των οργανισμών,
- προστατεύει το περιβάλλον του οργανισμού (ανθρώπινο δυναμικό, πελάτες, κοινωνία),
- βοηθά στην κατανόηση των επιχειρησιακών επιδόσεων,
- βοηθά στην κατεύθυνση της ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Στα αποτελέσματα των επιδόσεων περιλαμβάνονται τα εξής:

- συμμόρφωση με την νομοθεσία, εθελοντικοί κώδικες και κανόνες,
- εταιρική διακυβέρνηση και ρύθμιση αναγκών,
- βελτίωση της αποδοτικότητας της στρατηγικής,
- αύξηση των κερδών,
- ελάττωση τυχόν αστάθειας στην απόδοση,
- ενδυνάμωση της φήμης του οργανισμού,
- βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του πυρήνα των διαδικασιών.

Συνολικά, το πλαίσιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα:

- ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης,
- ως σημείο αναφοράς και σύγκρισης με άλλες επιχειρήσεις,
- ως οδηγός αναγνώρισης τομέων που απαιτούν βελτίωση,
- ως ένα πλαίσιο γύρω από το οποίο η ικανότητα της διαχείρισης ρίσκου μπορεί να αναπτυχθεί.

Το πλαίσιο αυτό διαφέρει από τα πρότυπα της διαχείρισης ρίσκου. Ενώ τα περισσότερα λειτουργούν με καθορισμένες διεργασίες και οργανωσιακή δομή, το EFQM προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα τρόπο διαφορετικό με τον οποίο επιτυγχάνεται η αξιολόγηση της ικανότητας και της επίδοσής τους στην διαχείριση ρίσκου (DNV, EFQM, 2010).

2.5 ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Anjard, R. P. (1995), *“Keys to successful TQM training and implementation”*, **Training for Quality**, Vol. 3, No. 1, pp. 14-22.

Babich, P. (1996), *Hoshin handbook*, 2nd edition, Poway, CA: Total Quality Engineering.

Official site of Basque Foundation for Quality. Euskalit <http://www.euskalit.net/inglesa/indexingles.htm>, adopted on September 2005.

Official site of British Quality Foundation, <http://www.bqf.org/uk>, adopted on 22 May 2010.

Biehl, R. E. (2000), *“Customer-supplier analysis in educational change”*, **Quality Management Journal**, Vol. 7, No. 2, pp. 22-39.

Calvo-Mora, A., Leal, J. L. Roldan (2006), *“Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education”*, **Quality Assurance in Education**, Vol. 14, No. 2, pp. 99-122.

Carter, P. and Edmonds, T. (1988), *Service Quality at the Hewlett Packard Company*, in Spechler, J.W. (Ed.), *When America does it right*, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA.

Official site of Coco-Mat, <http://www.cocomat.gr>, adopted on 12 May 2010.

Creelman, D. (2005), *“Six easy pieces”*, **Workforce Management**, Vol. 84, No. 5, pp. 59–62.

Davidson, A. (2004), *“Merging HP and Compaq”*, **Strategy & Leadership**, Vol. 32, No. 2, pp. 49–51.

Davies, J., Douglas, A., Douglas, J. (2007), *“The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities”*, **Quality Assurance in Education**, Vol. 15, No. 4, pp. 382-401.

Diaz G., Peiro E. (2003), *Guide for the Processes Graphic Representation in a Hospital* (in Spanish and Basque), Basque Health Service, Vitoria.

Official site of Det Norske Veritas, <http://www.dnv.com/efqm>, adopted on 22 May 2010.

EFQM (2003), assessor scorebook.

Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2008), *Managing for quality and performance excellence*, 7th edition, Cincinnati: South-Western Publishing Co.

Feurer, R., Chaharbaghi, K. and Wargin, J. (1995), "Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard", **Management Decision**, Vol. 33, No. 10, pp. 4–16.

Fornari, G.M. (2004), "Lean six sigma leads Xerox", **ASQ Six Sigma Forum Magazine**, Vol. 3, No. 4, pp. 11–16.

Gallear, D. and Ghobadian, A. (2004), "An empirical investigation of the channels that facilitate a total quality culture", **Total Quality Management**, Vol. 15, No. 8, pp. 1043-1067.

Gene-Badia, J., Jodar-Sola G., Peguero-Rodriguez E., Contel-Segura J.C., Moliner-Molins C. (2001), "The EFQM excellence model is useful for primary health care teams", **Fam Pract**, Vol. 18, pp. 407–409.

Jackson, S. (1999), "Exploring the possible reasons why the UK Government commented the EFQM excellence model as the framework for delivering governance in the new NHS", **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol. 12, No. 6, pp. 244-253.

Jolayemi, K. Joel (2009), "Policy deployment: A review and comparisons of two best practices models", **Total Quality Management**, Vol. 20, No. 8, pp. 877–902.

Jolayemi, K. Joel (2008), "Hoshin kanri and hoshin process: A review and literature survey", **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 19, No. 3-4, pp. 295–320.

Kanji, G. K., Tambi, A. M., Wallace, W. (1999), *''A comparative study of quality practices in higher education institutions in US and Malaysia''*, **Total Quality Management**, Vol. 10, No. 3, pp. 357-71.

Khaled, Mohammed Ba-Abaad (2009), *''Review of the literature of balanced scorecard and performance measurement: The case of healthcare organizations''*, **Business e-Bulletin**, Vol. 1, No. 1, pp. 33-47.

Koch, J. V. (2003), *''TQM: why is its impact in higher education so small?''*, **The TQM Magazine**, Vol. 15, No. 5, pp. 325-333.

Leo, R.J. (1996), *''Xerox 2000: From survival to opportunity''*, **Quality Progress**, Vol. 29, No. 3, pp. 65-71.

Lopez-Sieben, M., Montesinos, P., Romero, R. (2002), *''EFQM self-assessment as support to strategic Planning (The case of the postgraduate training centre)''*, **In Thenuce's managers handbook**, Socrates N. 1003-cp-2-2002-1-be-erasmus-etn, pp. 919-926.

Lorenzo S., Arcelay A., Bacigalupe M. et al. (2001), *Health Care Centers Self-Assessment Using as a Reference the EFQM Model*, MSD, Madrid.

Malone, S.M. (1997), *''The Baldrige Award: One step in Xerox's quest to Excellence''*, **Quality Progress**, Vol. 30, No. 6, pp. 39-42.

Möller J., Sonntag H.G., (1998), *''Systematic analysis and controlling of health care organizations lead to numerical health care improvements''*, **Health Manpower Management**, Vol. 24, pp. 178-182.

Montano, C. B., Glenn, H. U. (1999), *''Total quality management in higher education''*, **Quality Progress**, pp. 52-59.

Moracho, O., Colina, A., Amondarain, M.A., Aguirre L., Ruiz E., (2001), *''Implementation of the EFQM Model in Hospital Zumarraga''* (in Spanish), **Rev. Calidad Asistencial**, Vol. 16, pp. 322-329.

Munoz, J., Capelastegui, A., Ezkurra, P. et al. (2004), *EFQM Self-assessment Guide for the Management Units* (in Spanish and Basque), Basque Health Service, Vitoria.

Nabitz, UW., Walburg, JA., (2000), *''Addicted to quality – winning the Dutch Quality Award based on the EFQM Model''*, **International Journal Health Care Quality Assurance Inc Leadership Health Service**, Vol. 13, pp. 259–265.

Nabitz, UW., Klazinga NS., (1999), *''EFQM approach and the Dutch Quality Award''*, **International Journal Health Care Quality Assurance Inc Leadership Health Service**, Vol. 12, pp. 65–70.

Nymark, S. (2000), *''Value-based management in learning organizations through 'hard' and 'soft' management approaches: The case of Hewlett-Packard''*, **DRUD Working Paper**, No. 00–10.

Prajogo, D.I. and McDermott, C.M. (2005), *''The relationship between total quality management practices and organizational culture''*, **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 25, No. 11, pp. 1101-1122.

Sanchez, E., Letona, J., Gonzalez, R., Garcia, M., Darpon, J. and Garay, J. I. (2006), *''A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque Health Service''*, **International Journal for Quality in Health Care**, Vol. 18, No. 1, pp. 58–65.

Sanchez, E., Darpon J., Garay, J.I. et al. (2004), *''Quality politics in the Basque Health Service''*, (in Spanish), **Rev. Calidad Asistencial**, Vol. 19, pp. 189–199.

Schmidt, J. (2005), *''Building better customer relationships''*, **Strategic Communication Management**, Vol. 9, No. 3, pp. 8–9.

Spanbauer, S. J. (1995), *''Reactivating higher education with total quality management: using quality and productivity concepts, techniques and tools to improve higher education''*, **Total Quality Management**, Vol. 6, No. 5/6, pp. 519-538.

Taylor, Peter, Hirst, Jane (2001), *Facilitating effective change and continuous improvement: The Mortgage Express way*, **Journal of Change Management**, Vol. 2, No. 1, pp. 67–71.

Trevor, M., Davies, J., Jackson, S. (2004), *Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors*, **The TQM Magazine**, Vol. 16, No. 3, pp. 194-201.

Truccolo, I., Bianchet, K., Ciolfi, L., Michilin, N., Giacomello, E., Parro, A., Ricci, R., Flego, A., De Paoli, P. June 23-25 (2005), *EFQM (European Foundation for Quality Management) and Libraries: an organizational challenge for improving the provided services*, *EAHIL Workshop, Implementation of quality systems and certification of biomedical libraries*, Palermo.

Van Harten, W.H., Casparie T.F., Fisscher OAM., (2002), *The evaluation of the introduction of a quality management system: a processoriented case study in a large rehabilitation hospital*, **Health Policy**, Vol. 60, pp. 17–37.

Watson, G.H. (2003), Strategic realization through collaborative action, *Lecture Material in ETM-511: Engineering Technology Management*, MSETM Programme, 106 Engineering North, Stillwater, OK 74878, Oklahoma State University.

Weller, L. D. (2000), *School attendance problems: using the TQM tools to identify root causes*, **Journal of Educational Administration**, Vol. 38, No. 1, pp. 64-72.

Witcher, B.J., and Butterworth, R. (2000), *Hoshin kanri at Hewlett-Packard*, **Journal of General Management**, Vol. 25, No. 4, pp. 70–85.

Witcher, B.J. and Butterworth, R. (1999), *Hoshin kanri: how Xerox manages*, **Long Range Planning**, Vol. 32, No. 3, pp. 323–332.

Zairi, M. (2006), *Hoshin Planning: strategy of a different kind*, **Handbook of Business Strategy**, pp. 149-159.

Zelman, W. N., Pink, G. H. and Matthias, C. B. (2003), *Use of the balanced scorecard in health care*, **Journal of Health Care Finance**, Vol. 29, No. 4, pp. 1-16.

Zink, K., Voß, W. (2000), *“The new EFQM excellence model and its impact on higher education institutions”*, **sinergie rapporti di ricerca**, No. 9.

Τσιότρας, Γ. Δ. (2002), *Βελτίωση Ποιότητας*, β έκδοση, Αθήνα, εκδόσεις: Ε. Μπένου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΟΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΥΤΗΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM

“Η συστηματική προσήλωση στην ανταπόκριση των αναγκών του πελάτη είναι το κλειδί για την επίτευξη της ποιότητας και της κερδοφορίας”.

Lawrence M. Miller,
Chairman of Miller-Howard Consulting Group

3.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί το πρακτικό μέρος της εργασίας μας. Σκοπός μας είναι η αξιολόγηση και βελτίωση της ροής χονδρικής πώλησης που εφαρμόζεται στην εταιρεία “Tradecar” με βάση τη φιλοσοφία λειτουργίας του μοντέλου EFQM. Η Tradecar είναι μία εικονική επιχείρηση και την χρησιμοποιούμε αποκλειστικά και μόνο για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Την προσέγγισή μας, σχετικά με τον τρόπο που θα αξιολογήσουμε, αλλά και θα βελτιώσουμε την επιχειρησιακή ροή θα την πλαισιώσουμε με τη βοήθεια του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας.

Πιο συγκεκριμένα, στα προηγούμενα κεφάλαια ανατρέξαμε στη διεθνή βιβλιογραφία για να δούμε περιπτώσεις του τρόπου εφαρμογής του μοντέλου. Είδαμε επιχειρήσεις να εφαρμόζουν ολόκληρο το μοντέλο, είτε κάποια κριτήρια, υποκριτήρια αυτού, είτε κάποιες άλλες οι οποίες εμφανώς επηρεαζόμενες από τη φιλοσοφία του EFQM εγκαθίδρυσαν νέες εταιρικές διαδικασίες. Στην εργασία αυτή, καθότι αντικείμενό μας είναι η αξιολόγηση και βελτίωση μίας επιχειρησιακής ροής και όχι το σύνολο των εταιρικών διαδικασιών της Tradecar, θα εξετάσουμε με τη βοήθεια κάποιων κριτηρίων του EFQM, τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να γίνει αυτό.

3.2 Η δομή της διαδικασίας αξιολόγησης και βελτίωσης της ροής

Για την αξιολόγηση της υφιστάμενης ροής και τη βελτίωση αυτής θα ακολουθήσουμε κάποια στάδια με συγκεκριμένη δομή. Στα στάδια αυτά θα συναντήσουμε αρκετές από τις εφαρμογές του μοντέλου, όπως τις είδαμε από τη βιβλιογραφία του δεύτερου κεφαλαίου σε σύγχρονες επιχειρήσεις και πάνω σε αυτές θα βασιστούμε για τη διαδικασία της αξιολόγησης αλλά και για τις προτεινόμενες βελτιωτικές ενέργειες. Η δομή με την οποία θα εστιάσουμε στην επιχειρησιακή ροή που θα εξετάσουμε έχει την ακόλουθη μορφή:

Στάδιο πρώτο	:	Συλλογή δεδομένων
Στάδιο δεύτερο	:	Ανάλυση προβλήματος
Στάδιο τρίτο	:	Διαμόρφωση ειδικών παραμέτρων
Στάδιο τέταρτο	:	Αξιολόγηση ροής
Στάδιο πέμπτο	:	Ενέργειες βελτίωσης για τη ροή
Στάδιο έκτο	:	Επαναξιολόγηση ροής
Στάδιο έβδομο	:	Συμπεράσματα ανάλυση

3.2.1 Συλλογή δεδομένων

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, θα παραθέσουμε στοιχεία για την υπό εξέταση εταιρεία, ενώ παράλληλα θα περιγράψουμε και την επιχειρηματική ροή που θα αποτελέσει και αντικείμενο της μελέτης μας. Τα δεδομένα μας θα αποτελέσουν τα εισερχόμενα στοιχεία του δεύτερου σταδίου που ακολουθεί και με βάση αυτά θα αναλύσουμε τα προβλήματα.

3.2.1.1 Συνοπτική παρουσίαση εταιρείας

Η ροή που θα εξετάσουμε εφαρμόζεται στην επιχείρηση Tradecar. Η εταιρεία έχει αναπτύξει μία μεγάλη δυναμική τα τελευταία 10 χρόνια στον κλάδο της εμπορίας αυτοκινήτων. Προτού υπεισέλθουμε στην αποτύπωση της επιχειρηματικής ροής, την περαιτέρω ανάλυση αυτής και τελικώς τη βελτίωσή της θα κάνουμε μια σύντομη αναφορά στο προφίλ της εταιρείας.

Η υπό εξέταση εταιρεία δραστηριοποιείται στην εισαγωγή και εμπορία αυτοκινήτων. Η Tradecar, απαρτίζεται από 60 άτομα εργατικό δυναμικό, ελέγχεται και διοικείται από ικανά στελέχη. Η Tradecar διαθέτει ένα πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο συνεργατών για τα προϊόντα που εισάγει και διανέμει στην χώρα. Διαθέτει ιδιόκτητα γραφεία και εγκαταστάσεις σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Η Tradecar είναι πιστοποιημένη με τα συστήματα ποιότητας ISO 9001:2000 για το σύνολο των διαδικασιών της επιχείρησης (quality standard) και ISO 14001 για το περιβάλλον.

Η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι “ η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη που θέλει να αγοράσει ένα αυτοκίνητο”. Η πελατοκεντρική προσέγγιση που απορρέει από την φιλοσοφία της εταιρείας αποτελεί βασική αρχή του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην εμπορία αυτοκινήτων (χονδρική, λιανική πώληση), ενώ παράλληλα διαθέτει σύγχρονο εξουσιοδοτημένο συνεργείο για την επισκευή και συντήρηση αυτοκινήτων (after sales services). Η εταιρεία εισάγει τα αυτοκίνητα από την Γερμανία.

3.2.1.2 Αποτύπωση της επιχειρησιακής ροής

Όπως αναφέραμε προηγούμενα η επιχείρηση δραστηριοποιείται στη λιανική και τη χονδρική πώληση. Η κύρια πηγή εσόδων της εταιρείας προέρχεται από το χονδρικό εμπόριο. Το υπόλοιπο προέρχεται από την λιανική πώληση που αφορά πάσης φύσεως συναλλαγή με ιδιώτες.

Περίπτωση λιανικής πώλησης

Στην λιανική πώληση η ροή αποτυπώνεται στα παρακάτω στάδια :

Στάδιο πρώτο: Αίτηση οχήματος από πελάτη.

Στάδιο δεύτερο: Ερώτηση στο τμήμα διακίνησης εμπορευμάτων αν υπάρχει διαθέσιμη η παραγγελθείσα μάρκα στα κυβικά και το χρώμα που επιλέγει ο πελάτης.

Στάδιο τρίτο: Πληρωμή σε μετρητά μέσω τραπεζικού λογαριασμού όψεως ή μέσω χρηματοδότησης από μία τράπεζα συμβεβλημένη με την εταιρεία η οποία πληρώνει όλο το ποσό εκ μέρους του πελάτη και στη συνέχεια για συγκεκριμένο χρονικό

διάστημα συναλλάσσεται με τον ιδιώτη για την αποπληρωμή του χρέους του σε αυτήν.

Στάδιο τέταρτο: Παράδοση στον πελάτη του προϊόντος άμεσα αν αυτό είναι ετοιμοπαράδοτο, ή σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αν αυτό δεν καθίσταται δυνατό.

Περίπτωση χονδρικής πώλησης

Μέλημά μας είναι να ασχοληθούμε με την επιχειρηματική ροή που δημιουργείται κατά την χονδρική πώληση η οποία είναι πολυσχιδής και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Στάδιο πρώτο: Αίτηση οχήματος από πελάτη. Όπως και κατά την λιανική πώληση, το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την παραγγελία από τον πελάτη με τη διαφορά όμως πως εδώ έχουμε να κάνουμε με μεγάλα χρηματικά ποσά και μεγάλους όγκους εμπορευμάτων προς πώληση, γεγονός από το οποίο απορρέει το τρίτο στάδιο και πιο σημαντικό της ροής αυτό της αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη.

Στάδιο δεύτερο: Στο στάδιο αυτό η εταιρεία υποβάλλει αίτηση σε εξωτερικό συνεργάτη, για να προχωρήσει στην αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη. Να τονίσουμε στο σημείο αυτό πως η συνεργασία για τον σκοπό αυτό ανατίθεται αποκλειστικά και μόνο στην συγκεκριμένη εταιρεία.

Στάδιο τρίτο: Εξωτερικός συνεργάτης αξιολογεί την πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη της Tradecar. Στο στάδιο αυτό διενεργείται ενδελεχής έλεγχος μέσα από μια σειρά κριτηρίων για το αν ο πελάτης πληροί τις οικονομικές προϋποθέσεις να αγοράσει από την εταιρεία εμπορεύματα χωρίς να υπάρχει κίνδυνος ανείσπρακτων χρημάτων. Το στάδιο αυτό αποτελεί για την εταιρεία το πιο πολυσήμαντο και κομβικό σημείο για την διαδικασία της πώλησης. Ουσιαστικά σε αυτό το στάδιο διενεργείται εξονυχιστικός έλεγχος μέσα από χρηματοοικονομικά δεδομένα, για τον αν η εταιρεία είναι σε θέση να πουλήσει στον πελάτη διασφαλίζοντας παράλληλα στο μεγαλύτερο δυνατό ποσοστό πως η αποπληρωμή θα γίνει κατά τους συμφωνηθέντες όρους της συναλλαγής.

Προς αυτό το σκοπό η Tradecar έχει μόνιμη συνεργασία με την εταιρεία ICAP και αποκτά σημαντική πληροφόρηση για το χρηματοοικονομικό προφίλ του πελάτη, ενώ με βάση αυτό προχωρά στη διαμόρφωση της πιστωτικής πολιτικής.

Ο συνεργάτης της Tradecar έχει δημιουργήσει διάφορα υποδείγματα διαβάθμισης πιστοληπτικής αξιολόγησης των επιχειρήσεων που προκύπτουν με βάση τη νομική μορφή, το μέγεθος, τη διαθεσιμότητα οικονομικών πληροφοριών, τον τομέα δραστηριοποίησης και τα οποία αξιολογούν χρηματοοικονομικά και εμπορικά στοιχεία των επιχειρήσεων προκειμένου να εκτιμήσουν την πιθανότητα ασυνέπειάς τους.

Μείζονος σημασίας θέμα αποτελεί σε αυτές τις περιπτώσεις ο χρονικός ορίζοντας της πρόβλεψης. Ο χρονικός ορίζοντας πρόβλεψης, είναι η περίοδος για την οποία γίνεται εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης ασυνέπειας (ICAP, 2008). Ανάλογα με το στόχο, δηλαδή αν η πρόβλεψη πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμη ή μεσομακροπρόθεσμη, η περίοδος παρατήρησης της συμπεριφοράς της κάθε επιχείρησης, κυμαίνεται συνήθως από ένα έτος έως πέντε έτη (ICAP, 2008, Matthias Schumann and Yang Liu, 2001).

Το χρονικό πλαίσιο που ορίζει η νομοθεσία για πρόβλεψη ορίζεται στους 12 μήνες (ICAP, 2008, Committee on Banking Supervision, 2004). Μετά το πέρας ενός έτους τα στοιχεία των επιχειρήσεων προσομοιώνονται και αξιολογούνται κάθε 1η Ιανουαρίου ενώ η κατάσταση ασυνέπειας των επιχειρήσεων διερευνάται εντός του έτους (έτος παρατήρησης ασυνέπειας). Στο σημείο αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονιστεί πως για την κατάρτιση ενός αντικειμενικού δείγματος συγκεντρώνονται στοιχεία από ένα πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων (142.707), το οποίο καλύπτει διαφορετικά έτη παρατήρησης ασυνέπειας. Το μέγεθος του δείγματος στην παρούσα περίπτωση προσδίδει ποιοτικά χαρακτηριστικά στην έρευνά μας και μεγιστοποιεί την πιθανότητα εξαγωγής ασφαλών συμπερασμάτων. Με τον όρο ασυνέπεια μιας επιχείρησης ορίζουμε την:

- αδυναμία εκπλήρωσης των οφειλών της,
- ή/και την εμφάνιση καθυστέρησης οφειλών πέραν των 90 συνεχόμενων ημερών (ICAP, 2008, Committee on Banking Supervision, 2004).

Η βάση των δεδομένων απαρτίζεται από πολυσήμαντα στοιχεία όπως:

- πτωχεύσεις,
- αιτήσεις πτώχευσης,
- διαταγές πληρωμών,
- κατασχέσεις ακινήτων,
- πλειστηριασμοί κινητών,
- πλειστηριασμοί ακινήτων.

Με τα μέχρι τώρα δεδομένα, η επιχείρηση αποκτά σταδιακά τη δυνατότητα πρόσβασης σε ιδιαίτερος σημαντικά χρηματοοικονομικά στοιχεία, διερευνώντας κατ' αυτό τον τρόπο διεξοδικά το προφίλ του πελάτη.

Ανάμεσα στα σημαντικά κριτήρια πιστοληπτικής αξιολόγησης μιας επιχείρησης από την ICAP συγκαταλέγεται και η πιθανή ασυνέπεια αυτού σε χαρτοφυλάκια τραπεζικών ιδρυμάτων. Είναι και αυτή μία πολύ σημαντική παράμετρος αξιολόγησης του πελάτη και λαμβάνεται υπόψη σε μεγάλο βαθμό. Γι' αυτό και η ICAP δίνει μεγάλη έμφαση και σε αυτή την πτυχή, προσφέροντας στοιχεία από εκτεταμένες βάσεις δεδομένων με μεγάλο αριθμό δείγματος. Ένας ακόμη καταλυτικής σημασίας παράγοντας που εξετάζεται είναι η περίοδος επίδοσης της επιχείρησης πελάτη. Ουσιαστικά, πρόκειται για τον χρονικό ορίζοντα που θα οριοθετηθεί και μέσα από αυτόν θα αντληθούν στοιχεία για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης.

Μια σειρά ακόμα σημαντικών παραμέτρων λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη, οι οποίες καταδεικνύουν την έμφαση που δίνει ο εξωτερικός συνεργάτης προς την κατεύθυνση αυτή.

Το αποτέλεσμα της κάθε παραμέτρου λαμβάνεται υπόψη ξεχωριστά και τελικώς από το άθροισμα των επιμέρους προκύπτει το συνολικό που αποτελεί και την τελική αξιολόγηση για την πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη.

Χρήζει αναφοράς η χρησιμοποίηση συγκεκριμένων αριθμοδεικτών που λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του πελάτη σε αμιγώς χρηματοοικονομικό επίπεδο.

Οι αριθμοδείκτες κατηγοριοποιούνται στις ακόλουθες ομάδες:

- αποδοτικότητα,

- ρευστότητας,
- κεφαλαιακής διάρθρωσης,
- δραστηριότητας.

Οι σημαντικότεροι εξ' αυτών είναι: Ο δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους ως προς τις πωλήσεις που καταδεικνύει ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, παρουσιάζοντας το ποσοστό των μικτών κερδών επί του συνολικού κύκλου εργασιών, ο δείκτης των κερδών επί των απασχολούμενων κεφαλαίων που δείχνει σε μεγάλο βαθμό κατά πόσο υπάρχει πλήρης αξιοποίηση των πόρων της εταιρείας και συνακόλουθα το ποσοστό συμμετοχής των απασχολούμενων στα κέρδη, ο δείκτης των ιδίων κεφαλαίων ως προς τα απασχολούμενα που ουσιαστικά αντικατοπτρίζει τι μέρος από τους πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι δικό της και τι ποσοστό εξ' αυτών αποτελεί προϊόν δανεισμού.

Χρήζει αναφοράς μία σημαντική παράμετρος που χαρακτηρίζει το τρίτο στάδιο. Στο ίδιο στάδιο και μετά την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας από την ICAP, η Tradecar έχει πλέον μία λεπτομερή εικόνα για το χρηματοοικονομικό προφίλ του πελάτη. Πριν λοιπόν περάσουμε στα επόμενα στάδια και την παραγγελία από τον ξένο οίκο προκύπτουν 2 στοιχεία. Αν διαπιστωθεί ότι ο πελάτης, με βάση την γνωμάτευση της ICAP, μπορεί να αποπληρώσει τη χρηματική οφειλή της παραγγελίας του, κατά τους συμφωνηθέντες όρους της συναλλαγής που θα δούμε στα παρακάτω στάδια ποιοι είναι, η ροή συνεχίζεται κανονικά.

Αν όμως η γνωμάτευση είναι αρνητική, τότε η Tradecar ζητά από τον πελάτη εγγυητική επιστολή καλής εκτέλεσης έργου από τράπεζα, ή εγγύηση από άλλο νομικό ή φυσικό πρόσωπο, που να καλύπτει τα κριτήρια αξιολόγησης της ICAP. Μέλημα της εταιρείας είναι το πιστωτικό ίδρυμα, ή το φυσικό, ή το νομικό πρόσωπο να εγγυηθεί για ολόκληρο το ποσό της συναλλαγής, σε περίπτωση αδυναμίας αποπληρωμής του χρέους από τον πελάτη. Εάν δεν καταστεί αυτό δυνατό, προφανώς για λόγους αφερεγγυότητας του πελάτη απέναντι σε τράπεζες κατά το παρελθόν για παράδειγμα, τότε η Tradecar ζητά η συναλλαγή να γίνει μόνο σε μετρητά μέσω λογαριασμού όψεως. Αν ο πελάτης δεχτεί αυτό τον όρο τότε και μόνο η ροή συνεχίζεται. Αυτό που μας ενδιαφέρει σε αυτό το στάδιο είναι πως η εταιρεία τόσο στη μία όσο και στην άλλη περίπτωση, προσπαθεί να λάβει εκείνα τα εχέγγυα για την είσπραξη των

χρημάτων της οφειλής από τον πελάτη πριν γίνει η εισαγωγή των αυτοκινήτων από το εξωτερικό που θα δούμε στα υπόλοιπα στάδια παρακάτω.

Στάδιο τέταρτο: Ερώτηση στο τμήμα διακίνησης εμπορευμάτων αν υπάρχει διαθέσιμη η παραγγελθείσα μάρκα στα κυβικά, το χρώμα και τα τεχνικά χαρακτηριστικά που επιλέγει ο πελάτης. Στο σημείο αυτό να τονίσουμε πως αν υπάρχουν διαθέσιμα τα εμπορεύματα ακολουθούν τα στάδια της δέσμευσης αυτών, της κοστολόγησης, της πληρωμής και της μεταβίβασης στον πελάτη που περιγράφουμε αναλυτικά παρακάτω. Ύστερα από αυτά η ροή ολοκληρώνεται.

Όμως,

Στάδιο πέμπτο: Σε περίπτωση που η εταιρεία δεν δύναται να ανταποκριθεί στις ανάγκες του πελάτη για τη συγκεκριμένη παραγγελία, το τμήμα διακίνησης επικοινωνεί με το τμήμα εισαγωγών και δίνει την παραγγελία με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά. Το τμήμα εισαγωγών παραγγέλνει από τον ξένο οίκο.

Στάδιο έκτο: Ακολουθεί η πληρωμή του ξένου οίκου καθώς επίσης και της μεταφορικής εταιρείας μέσω λογαριασμού όψεως.

Στάδιο έβδομο: Το εμπόρευμα φτάνει στην Ελλάδα.

Στάδιο όγδοο: Ακολουθεί ο εκτελωνισμός αυτού.

Στάδιο ένατο: Το εμπόρευμα στη συνέχεια κοστολογείται. Αναλυτικότερα στην κοστολόγησή του συμπεριλαμβάνονται το κόστος του εκτελωνισμού, το κόστος της ασφάλισης του εμπορεύματος για την μεταφορά του στη χώρα μας, το κόστος αγοράς αυτού, το κόστος προετοιμασίας (πλύσιμο, κέρωμα, γυάλισμα), το κόστος αποθήκευσης και τέλος το κόστος για τυχόν προσθήκες εξαρτημάτων κατόπιν υποδείξεως του πελάτη.

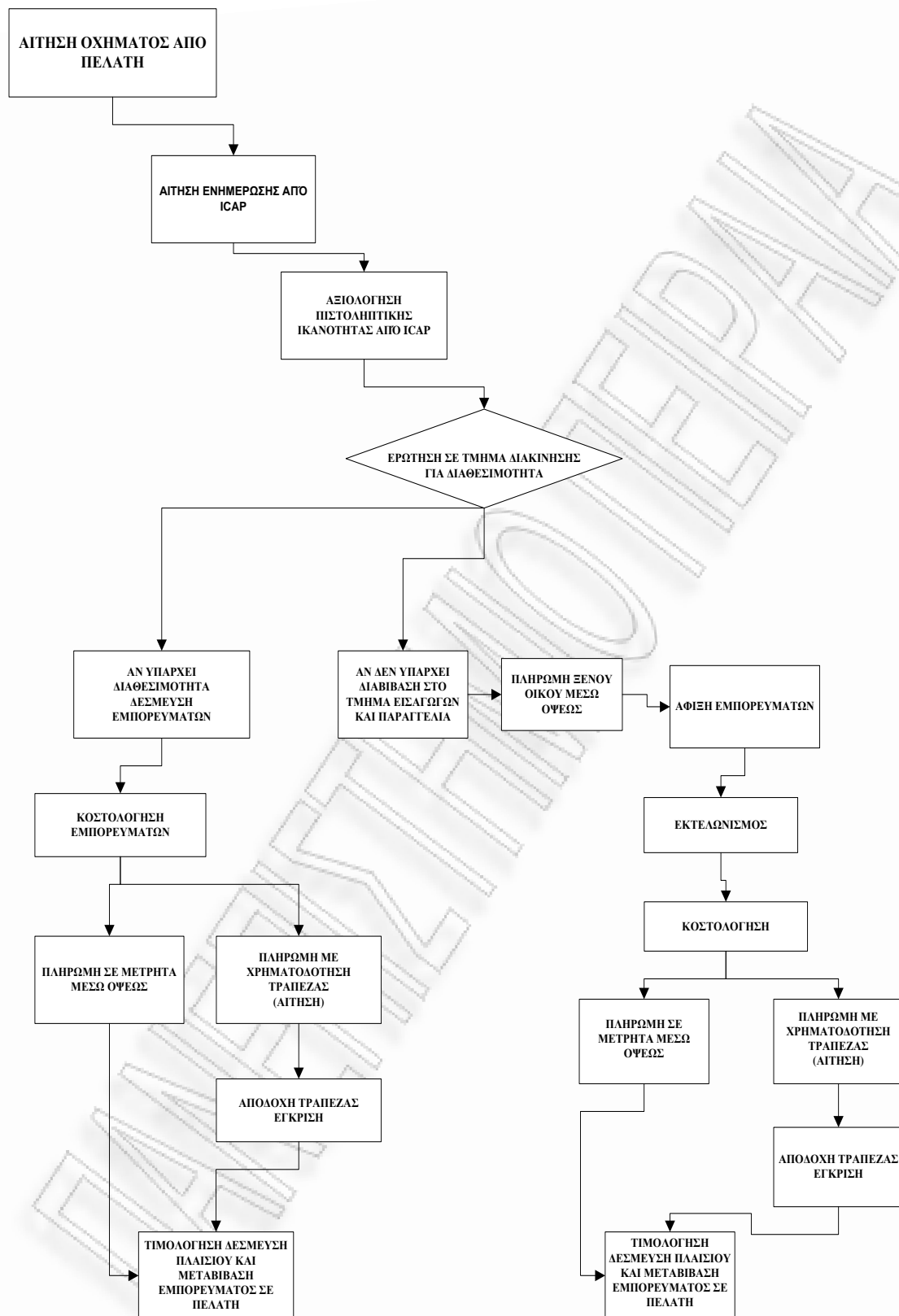
Στάδιο δέκατο: Σε αυτό το στάδιο υπάρχουν όπως και στη λιανική πώληση 2 επιλογές. Είτε ο πελάτης πληρώνει με μετρητά μέσω λογαριασμού όψεως, είτε η αγορά γίνεται μέσα από χρηματοδότηση τράπεζας. Αν η πληρωμή γίνει σε μετρητά μέσω λογαριασμού όψεως, ακολουθεί η μεταβίβαση του εμπορεύματος στον πελάτη και η ροή ολοκληρώνεται. Αν γίνει με χρηματοδότηση μέσω τράπεζας η ροή έχει

ακόμα 2 στάδια (έγκριση από τράπεζα και μεταβίβαση σε πελάτη). Η διαφορά σε σχέση με τη λιανική πώληση είναι πως λόγω μεγαλύτερων χρηματικών ποσών και όγκου εμπορευμάτων ο πελάτης έχει να επιλέξει πακέτο χρηματοδότησης από 4 τραπεζικά ιδρύματα και όχι μόνο από ένα. Εφόσον τελικά ο πελάτης επιλέξει το καθεστώς χρηματοδότησης, ακολουθεί η διαδικασία αίτησης στο επιλεγθέν τραπεζικό ίδρυμα. Ο τρόπος χρηματοδότησης συνδέεται άμεσα με το στάδιο 3, αυτό της αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας από την ICAP και τους λόγους για τους οποίους υφίσταται αυτό, τους αναφέραμε παραπάνω εκτενώς.

Στάδιο ενδέκατο: Η τράπεζα εγκρίνει την αίτηση.

Στάδιο δωδέκατο: Το στάδιο αυτό είναι το τελικό και περιλαμβάνει τη δέσμευση πλαισίου, την τιμολόγηση του προϊόντος και την παραλαβή εμπορευμάτων από τον πελάτη.

Στο σχήμα 3.1 που ακολουθεί, απεικονίζεται πλήρως το διάγραμμα ροής που μόλις περιγράψαμε και περιλαμβάνει την περίπτωση όπου υπάρχει διαθεσιμότητα σε εμπορεύματα, εκείνη που δεν υπάρχει και γίνεται εισαγωγή από τον ξένο οίκο αλλά και τις περιπτώσεις πληρωμής μέσω τραπεζικής χρηματοδότησης ή σε μετρητά.



Σχήμα 3.1 Διάγραμμα ροής πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις

3.2.2 Ανάλυση προβλήματος

Έχοντας πλέον μία γενική εικόνα για την υφιστάμενη κατάσταση στη συγκεκριμένη επιχειρηματική ροή μέσω της συλλογής δεδομένων, ακολουθεί το δεύτερο στάδιο της αξιολόγησης που περιλαμβάνει την ανάλυση των προβλημάτων κατά τη λειτουργία της. Έχοντας παραδείγματα από την ανασκόπηση που κάναμε στη διεθνή βιβλιογραφία από εταιρείες όπως η Hewlett Packard, η Xerox, η Komatsu Ltd, η Coco-mat, η Siemens που υιοθέτησαν το EFQM, πριν προβούν σε διαδικασίες βελτίωσης εστίαζαν ενδελεχώς στα προβλήματα που προέκυπταν. Είδαμε για παράδειγμα στη Hewlett Packard την χρήση εργαλείων ποιότητας, προκειμένου να αντιληφθούν την έκταση του προβλήματος, να εστιάσουν σε αυτό και να το διορθώσουν. Ειδικότερα όπως είδαμε και στο δεύτερο κεφάλαιο η γενικότερη διαπνέουσα το μοντέλο φιλοσοφία, είναι η εστίαση στις εταιρικές διαδικασίες, ο εντοπισμός του προβλήματος η εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών και τα αποτελέσματα αυτών να αξιολογούνται και να ανατροφοδοτούν το σύστημα με πολύτιμες πληροφορίες με σκοπό τη συνεχή βελτίωση.

Πριν προχωρήσουμε σε αυτό κρίνουμε απαραίτητο να τονίσουμε 2 σημαντικά σημεία:

1. Στην συνέχεια της μελέτης μας θα εστιάσουμε στην περίπτωση που δεν υπάρχει διαθέσιμο το εμπόρευμα και ακολουθεί η διαδικασία εισαγωγής για τους εξής σημαντικούς λόγους:

- Περίπου το 95% των χονδρικών πωλήσεων γίνεται με αυτό τον τρόπο, γιατί η Tradecar όντας μία εμπορική επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να διατηρεί μεγάλες ποσότητες αποθεμάτων και σε μεγάλο βαθμό βασίζεται στην εισαγωγική δραστηριότητα.
- Τα περισσότερα προβλήματα προκύπτουν σε αυτή την περίπτωση της επιχειρησιακής ροής.

2. Επίσης ως στάδια της επιχειρησιακής ροής λογίζουμε τα 10, ένα δεδομένο που προέκυψε από τον συλλογισμό πως τα 3 τελευταία στάδια που βλέπουμε στην διαγραμματική απεικόνιση (πληρωμή και αίτηση αν έχουμε την περίπτωση της χρηματοδότησης από τράπεζα, την έγκριση αυτής και την παραλαβή από τον πελάτη)

είναι ουσιαστικά 1 στάδιο. Κριτήριο μας σε αυτή τη παραδοχή είναι πως αυτά ελέγχονται από ένα τμήμα (πωλήσεων).

Η ανάλυση του προβλήματος χωρίζεται σε δύο επιμέρους προσεγγίσεις που για το κάθε ένα χρησιμοποιούμε ένα εργαλείο ποιότητας. Αυτά είναι το process mapping και το process FMEA map (Failure Mode and Effect Analysis) αντίστοιχα. Η πρώτη έχει να κάνει με την σάρωση της ροής σε όλα τα επίπεδα μέσα από την οποία θα εστιάσουμε στα κρίσιμα σημεία αυτής, θα αναδείξουμε πιθανά προβλήματα και στη δεύτερη κατηγοριοποιούμε βάσει μιας κλίμακας σημαντικότητας, τα προβλήματα που προέκυψαν.

3.2.2.1 Μεθοδολογία Process Mapping

Στη συνέχεια της μελέτης μας, θα εστιάσουμε σε κάθε στάδιο της υφιστάμενης ροής αντιμετωπίζοντάς το κάθε φορά σαν ένα ξεχωριστό σύστημα-οντότητα που λαμβάνει κάποια εισερχόμενα στοιχεία (inputs), τα επεξεργάζεται (process) με κάποιους συγκεκριμένους μηχανισμούς (mechanisms), τα ελέγχει (controls) και παράγει κάποια αποτελέσματα (outputs) που αποτελούν την πρώτη ύλη για το επόμενο κατά σειρά στάδιο. Σκοπός της χρήσης αυτής της μεθοδολογίας, είναι να μας βοηθήσει να προσεγγίσουμε λεπτομερώς τη ροή μας, για ζητήματα όπως ποια άτομα εμπλέκονται σε αυτή, ποιες αποφάσεις παίρνονται, πόσο χρόνο διαρκούν οι διαδικασίες και άλλα τεχνικά χαρακτηριστικά που θα δούμε στη συνέχεια της εργασίας μας (Isaksson, 2006, Hagemeyer et al., 2006, Okrent and Vokurka, 2004).

Παράλληλα, η προσέγγιση process mapping δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να παρατηρεί ποιες διαδικασίες συνδέονται μεταξύ τους και σε ποιο βαθμό αυτές αλληλεπιδρούν. Ειδικότερα, εργαλεία ποιότητας όπως αυτό, γίνονται απαραίτητα για περιπτώσεις που η επιχείρηση βρίσκεται στη διαδικασία αλλαγής σε όλα τα επίπεδα και λήψης σημαντικών αποφάσεων. Η διαδικασία αυτή μοιάζει με ένα ανοικτό σύστημα στο οποίο διοχετεύονται κάποια στοιχεία προς επεξεργασία και αυτό με τη σειρά του παράγει πολύτιμες πληροφορίες (Isaksson, 2006). Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα αυτού του εργαλείου ποιότητας είναι η δυνατότητα που παρέχει στην επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες διαδικασίες για να επιλύσει το

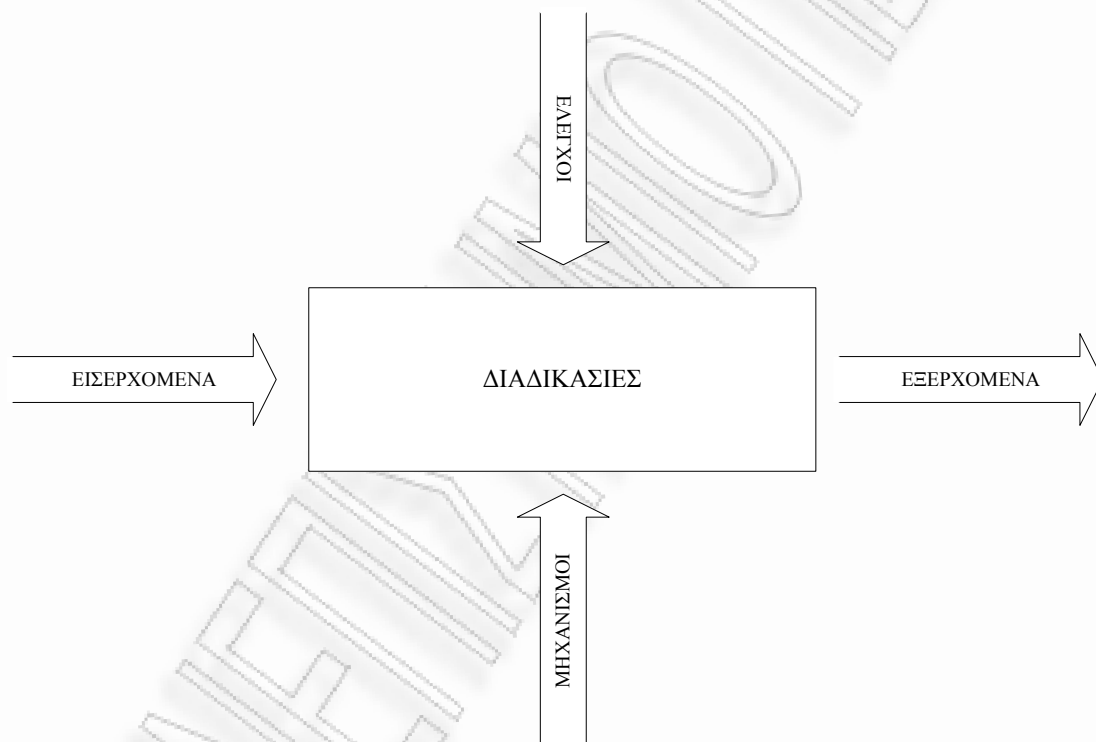
υφιστάμενο πρόβλημα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση να βελτιώνει τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και την αποδοτικότητά της.

Οι τύποι του process mapping που μπορεί να εφαρμόσει μία επιχείρηση είναι τρεις. Η περίπτωση As-Is, η οποία είναι η συνηθέστερη όπου ουσιαστικά εξετάζουμε λεπτομερώς όλα τα συμβαλλόμενα μέρη σε μία ροή. Η To-Be περίπτωση όπου εστιάζουμε μόνο στις κρίσιμες για τον οργανισμό διαδικασίες και η Bridging the Chasm (γεφύρωση του χάσματος) που ουσιαστικά αποσκοπεί στον άμεσο εντοπισμό του προβλήματος και την διόρθωσή του (Isaksson, 2006, Hagemeyer et al., 2006, Okrent and Vokurka, 2004).

Η μεθοδολογία process mapping παρέχει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να έχει ακριβή εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας της σε όλα τα επίπεδα. Με τον τρόπο αυτό, αφενός μεν μπορεί να εστιάζει κατευθείαν στα σημεία τα οποία εμφανίζουν προβλήματα και αφετέρου να καταβάλλει τις απαραίτητες προσπάθειες για να τα εξαλείψει. Την πρακτική αυτή την είδαμε σε μεγάλο βαθμό στην περίπτωση της Procter&Gamble στο προηγούμενο κεφάλαιο, η οποία μέσα από τη διαδικασία του process mapping εστιάζει στις εταιρικές της διαδικασίες. Μία ακόμη κατηγοριοποίηση στη μεθοδολογία αυτή, σχετίζεται με το επίπεδο λεπτομέρειας με την οποία καταγράφονται οι διαδικασίες. Το μακρο-επίπεδο εστιάζει στις βασικές που θεωρούνται κρίσιμες για την επιχείρηση. Το μικρο-επίπεδο έχει εμφανώς περισσότερα στοιχεία και θεωρείται πως αυτό συνολικά αποτελεί ένα μόνο στάδιο του μακρο-επιπέδου (Ungan, 2006).

Η μεθοδολογία process mapping συγκαταλέγεται ανάμεσα στα πιο διαδεδομένα εργαλεία ποιότητας ανά τον κόσμο. Οι Siha και Saad (2008) σε άρθρο τους, θεωρούν πως τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του process mapping είναι η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη και η δυνατότητα για τη διενέργεια μετρήσεων από την επιχείρηση. Ακόμη σημαντικό στοιχείο θεωρείται και η έμφαση στην επίτευξη των εταιρικών στόχων μέσω αυτής της διαδικασίας αφού είναι πιο εύκολο αυτοί να παρακολουθούνται συστηματικά. Τέλος, διασφαλίζεται ότι όλοι οι εργαζόμενοι μετέχουν στη διαδικασία και ελέγχονται αποτελεσματικά (Siha and Saad, 2008, Bendell, 2005).

Με τη μεθοδολογία αυτή δίνεται η δυνατότητα στα ανώτατα στελέχη να λαμβάνουν στο σωστό χρόνο τις αποφάσεις αφού έχουν ακριβή έλεγχο για το κάθε επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, οι διευθυντές εταιρειών τονίζουν πως έχουν το πλεονέκτημα να εστιάζουν στις διαδικασίες που προσθέτουν αξία για τον πελάτη, να κατανοούν τις δυνατότητες της επιχείρησης και να δομούν βάσεις δεδομένων με πολύτιμες πληροφορίες. Τέλος, με το process mapping μπορούν να διαβλέπουν πιθανές ευκαιρίες που γεννώνται στον κλάδο δραστηριοποίησής τους, έτσι ώστε να τις εκμεταλλεύονται στο σωστό χρόνο και να αυξάνουν τα κέρδη τους. Ακολουθεί το σχήμα 3.2 που απεικονίζει τη μεθοδολογία process mapping (Palmberg and Garvare, 2006, Trkman et al., 2007, Wu, 2006).



Σχήμα 3.2 Μέθοδος Process Mapping

Στάδιο πρώτο: Η αίτηση οχήματος από τον πελάτη έχει σαν εισερχόμενα τα προσωπικά στοιχεία του, το εκκαθαριστικό της τελευταίας χρήσης και τους ισολογισμούς της εταιρείας τα 2 τελευταία οικονομικά έτη. Το τμήμα πωλήσεων συγκεντρώνει τα στοιχεία του πελάτη και τα αποστέλλει στο λογιστήριο για να ανοιχτεί καρτέλα μαζί με το εκκαθαριστικό και τους δύο ισολογισμούς και αναμένει για να υποβάλλει αίτηση στην ICAP. Τον έλεγχο στην διαδικασία αυτή διενεργεί ο

προϊστάμενος λογιστηρίου. Τους μηχανισμούς αποτελούν οι βάσεις δεδομένων που απαιτούν τα προαναφερθέντα δικαιολογητικά. Τελικά, τα στοιχεία καταχωρούνται και το λογιστήριο δίνει εντολή για υποβολή αίτησης στην ICAP που αποτελούν και τα εξερχόμενα στοιχεία από αυτό το στάδιο.

Συνολική διάρκεια 2 ώρες

Προβλήματα διαδικασίας: Δεν υπάρχει συγκεκριμένη φόρμα όσον αφορά το e-mail ή το φαξ που φτάνει από την εμπορική διεύθυνση στο λογιστήριο για το άνοιγμα πελάτη και έτσι μπορεί να δημιουργηθούν ασάφειες που να οδηγήσουν σε λάθος καταχώρηση και να χαθεί χρόνος που σημαίνει κόστος. Υπάρχουν δικαιώματα για καταχώρηση νέου πελάτη σε όλους στο λογιστήριο και όχι σε συγκεκριμένους υπαλλήλους του και το γεγονός πως όλοι μπορούν να έχουν τέτοια αρμοδιότητα δημιουργεί πηγές κινδύνου.

Δεν υπάρχουν υποχρεωτικά πεδία στο σύστημα που πρέπει να συμπληρώνονται ώστε να γίνει δεκτή η εισαγωγή πελάτη και έτσι μπορεί να προχωρήσει η διαδικασία χωρίς να έχουν συμπληρωθεί σημαντικά πλαίσια όπως ο χαρακτηρισμός του πελάτη από λογιστικής άποψης, δηλαδή να γίνει η σύνδεσή του με το ισοζύγιο της γενικής λογιστικής. Η απεικόνιση των προβλημάτων έχει να κάνει με τα ακόλουθα εμφανιζόμενα κόστη: Κόστος καθυστέρησης, το οποίο αντίκειται στην πελατοκεντρική προσέγγιση του μοντέλου. Το EFQM ορίζει ευκρινώς την πελατοκεντρική προσέγγιση και την αφοσίωση στις απαιτήσεις του πελάτη.

Ο πελάτης ζητά ποιοτική παρεχόμενη υπηρεσία χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες. Ένα ακόμη πρόβλημα που φαίνεται να δημιουργείται σε αυτό το σημείο είναι η περιττή επανάληψη στοιχείων. Όπως προαναφέραμε καθότι δεν υπάρχουν υποχρεωτικά πεδία κατά τη δημιουργία καρτέλας πελάτη, καθώς επίσης και ότι όλα τα άτομα του λογιστηρίου μπορεί να ασχολούνται με αυτό, υπάρχει ο κίνδυνος διπλοκαταχώρησης ή να λείπουν κάποια σημαντικά στοιχεία. Το πρόβλημα αυτό ονομάζεται κόστος υπερεπεξεργασίας. Παράλληλα, δημιουργείται κόστος μη καθαρής επικοινωνίας. Υπάρχουν ασάφειες που μπορεί να οδηγήσουν σε λάθη στα μετέπειτα στάδια της ροής και σε ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα.

Στάδιο δεύτερο: Το τμήμα πωλήσεων λαμβάνει την έγκριση από το λογιστήριο μέσω μίας εντολής που αποτελεί το εισερχόμενο στοιχείο του σταδίου, συμπληρώνει

μία προκαθορισμένη φόρμα υποβολής (μηχανισμοί), την οποία ελέγχει ο προϊστάμενος πωλήσεων (διαδικασία ελέγχου) και την αποστέλλει στην ICAP (εξερχόμενα στοιχεία διαδικασίας), για την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας ολοκληρώνοντας έτσι την διαδικασία αίτησης. Σε αυτό το στάδιο δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης ως προς τις επιμέρους διαδικασίες καθώς έχει καθαρά εκτελεστικό χαρακτήρα και εξαρτάται από το πρώτο στάδιο.

Συνολική διάρκεια 1 ώρα

Προβλήματα διαδικασίας: Καθότι το στάδιο αυτό εξαρτάται από το πρώτο ως προς τη χρονική διάρκεια, γιατί κατά τα άλλα έχει εκτελεστικό χαρακτήρα, πιθανή καθυστέρηση λόγω εσφαλμένης καταχώρησης, θα καθυστερήσει την διαδικασία υποβολής στην ICAP της συγκεκριμένης φόρμας.

Στάδιο τρίτο: Η ICAP παραλαμβάνει την αίτηση από την Tradecar (εισερχόμενα στοιχεία διαδικασίας), τα επεξεργάζεται με μια σειρά προαναφερθέντων κριτηρίων (μηχανισμοί). Τον έλεγχο διενεργεί ο προϊστάμενος του τμήματος ελέγχου (audit) της εταιρείας ως υπεύθυνος για την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας, μαζί με μια σειρά εξειδικευμένων στελεχών που απαρτίζουν την ομάδα. Η τελική του γνωμάτευση (εξερχόμενα στοιχεία διαδικασίας) αποστέλλεται στην εταιρεία. Το στάδιο αυτό είναι σημείο κλειδί, καθώς καθορίζει την πιστωτική πολιτική που θα ακολουθήσει η εταιρεία απέναντι στον πελάτη. Όπως αναλύσαμε εκτενώς στο προηγούμενο μέρος του κεφαλαίου, σε περίπτωση θετικής γνωμοδότησης η ροή συνεχίζεται κανονικά, ενώ σε αυτή της αρνητικής γνωμάτευσης από την ICAP ζητώνται εγγυητικές επιστολές ή η αποπληρωμή γίνεται μόνο σε μετρητά.

Συνολική διάρκεια 26 ώρες

Προβλήματα διαδικασίας: Σε αυτό το στάδιο, σε περίπτωση που έχουν μεταφερθεί λάθος στοιχεία από το πρώτο δημιουργείται μία αλυσίδα προβλημάτων που κοστίζει στην εταιρεία καθώς πρόκειται για νευραλγικό σημείο της ροής. Τα προβλήματα που προκύπτουν είναι καθυστέρηση, υπερεπεξεργασία δεδομένων λόγω ελλιπούς καταχώρησης στοιχείων από το πρώτο στάδιο, ασαφής επικοινωνία και λάθη στην τελική γνωμάτευση (Smith, 1998).

Στάδιο τέταρτο: Το τμήμα διακίνησης εμπορευμάτων λαμβάνει την γνωμάτευση της ICAP (εισερχόμενα στοιχεία). Με τους κατάλληλους μηχανισμούς δέχεται μία φόρμα

συμπληρωμένη με τα στοιχεία της παραγγελίας την οποία ελέγχει σε αυτό το σημείο ο υπεύθυνος του τμήματος αποθήκευσης και διανομής (έλεγχος). Εάν δεν υπάρχει απόθεμα αποστέλλεται αίτημα στο τμήμα εισαγωγών για παραγγελία (εξερχόμενα διαδικασίας).

Συνολική διάρκεια 2 ώρες

Προβλήματα διαδικασίας: Το τμήμα αποθήκευσης και διανομής φαίνεται να είναι εγκλωβισμένο στη γνωμάτευση του συνεργάτη. Η ICAP όπως έχουμε προαναφέρει εξετάζει ενδελεχώς την πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη. Η τελική της απόφαση είναι καθοριστική για το αν τελικά γίνει η πώληση. Να καταστήσουμε σαφές στο σημείο αυτό πως η επιχείρηση βάσει των αρχών που διέπουν το νομοθετικό πλαίσιο της αγοράς δεν έχει το δικαίωμα φυσικά να αρνηθεί την πώληση. Όμως, αν η γνωμάτευση της ICAP είναι αρνητική η εταιρεία σε μεγάλο βαθμό σφίγγει τον κλοιό των χρηματοοικονομικών όρων κατά την πώληση, για την διασφάλιση των χρημάτων της (περίπτωση εγγυητικής επιστολής καλής εκτέλεσης έργου ή υποχρεωτική αποπληρωμή χρέους σε μετρητά). Έτσι ουσιαστικά ο πελάτης εξωθείται στην αδυναμία πραγματοποίησης της αγοράς.

Το πρόβλημα λοιπόν σε αυτό το στάδιο είναι πως ο πελάτης, αν τελικά εγκριθεί από την ICAP για να αγοράσει τα αυτοκίνητα ζητά να δοκιμάσει το προϊόν και αυτό δεν υπάρχει διαθέσιμο για test – drive με αποτέλεσμα πολλές φορές να δυσαρεστείται και κάποιες να ακυρώνεται και η πώληση. Το τμήμα αποθήκευσης και διανομής θα μπορούσε για να αποφύγει τέτοιου είδους θέματα, να έχει μία πρόιμη ενημέρωση από την ICAP για την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη. Η ICAP μετά την αξιολόγηση κάποιων βασικών κριτηρίων σχηματίζει σε μεγάλο βαθμό μία σχετικά ολοκληρωμένη άποψη για την χρηματοοικονομική κατάσταση του πελάτη που σε μεγάλο βαθμό καθορίζει και το τελικό αποτέλεσμα. Έτσι ανάλογα με την πορεία της αξιολόγησης θα μπορούσε να στέλνει μία αναφορά που θα αποσαφηνίζεται κατά πόσο θα πραγματοποιηθεί η πώληση και με ποιους όρους.

Κατά τον τρόπο αυτό το τμήμα αποθήκευσης και διανομής θα μπορεί να έχει διαθέσιμα τα μοντέλα για να τα δει ο πελάτης στις προδιαγραφές που ζητά. Ανεξάρτητα όμως από το αν θα πραγματοποιηθεί η πώληση, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει μεριμνήσει να έχει διαθέσιμα για δειγματισμό όλα τα μοντέλα τα οποία πουλά. Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες το τμήμα αποθήκευσης και διανομής

δεν έχει στη διάθεσή του το συγκεκριμένο μοντέλο με τις αντίστοιχες προδιαγραφές και δειγματίζει στον πελάτη ένα παραπλήσιο μοντέλο, όμως αυτό δεν τον ικανοποιεί. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ένα σημαντικό πρόβλημα που είναι ο ελλειμματικός τρόπος τήρησης της αποθήκης. Έτσι σε αυτό το στάδιο εμφανίζεται το κόστος της χαμένης ευκαιρίας που δημιουργείται για την επιχείρηση που δεν ικανοποιεί τον πελάτη απόλυτα. Παράλληλα, εμφανίζεται και το κόστος ακατάλληλου αποθέματος διότι ο αγοραστής θέλει ακριβώς το μοντέλο που θα παραγγείλει να έχει τα συμφωνηθέντα χαρακτηριστικά και να υπάρχει άμεσα διαθέσιμο τουλάχιστον να το δοκιμάσει. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε πάλι πρόβλημα χρόνου (Smith, 1998). Χαμένος χρόνος σημαίνει διαφυγόντα έσοδα. Το κόστος που επωμίζεται η επιχείρηση είναι το κόστος χαμένης ενέργειας σε χρόνο για να ικανοποιήσει τον πελάτη. Δειγματίζοντάς του ένα παραπλήσιο μοντέλο καταναλώνει ενέργεια για μία διαδικασία που ούτως ή άλλως δεν ικανοποιεί τον αγοραστή.

Στάδιο πέμπτο: Το τμήμα εισαγωγών λαμβάνει το αίτημα για παραγγελία (εισερχόμενα), την καταγράφει (μηχανισμοί) και ο υποδιευθυντής του τμήματος προμηθειών (έλεγχος) την αποστέλλει στην χώρα από την οποία γίνεται η εισαγωγή (εξερχόμενα).

Συνολική διάρκεια 5 ώρες

Στάδιο έκτο: Το τμήμα της οικονομικής διεύθυνσης λαμβάνει το αίτημα της παραγγελθείσας ποσότητας προς τον ξένο οίκο από το τμήμα προμηθειών (εισερχόμενα), μέσω γραπτής αναφοράς όπου καταγράφεται λεπτομερώς η ποσότητα και τα χαρακτηριστικά της παραγγελίας (μηχανισμοί), την εγκρίνει (έλεγχος) και δίνει εντολή (εξερχόμενα) για πληρωμή του ξένου οίκου μέσω λογαριασμού όψεως

Συνολική διάρκεια 7 ώρες

Στάδιο έβδομο: Το τμήμα αποθήκευσης και διανομής παραλαμβάνει το εμπόρευμα (εισερχόμενα), ο υποδιευθυντής του τμήματος ελέγχει την παραγγελία (έλεγχος) και συμπληρώνει μία φόρμα (μηχανισμοί) που καταγράφει την κατάσταση των προϊόντων, τον αριθμό και τα χαρακτηριστικά τους. Αφού καταγραφεί η παραλαβή δίνεται η έγκριση (εξερχόμενα) για εκτελωνισμό.

Συνολική διάρκεια 7 ημέρες

Στάδιο όγδοο: Ο προϊστάμενος εισαγωγών από το τμήμα λογιστηρίου έχοντας την έγκριση από το τμήμα Logistics (εισερχόμενα), προχωρά τις διαδικασίες εκτελωνισμού καταθέτοντας τα σχετικά παραστατικά (μηχανισμοί), τα οποία έχει ελέγξει (έλεγχος) και τα παραδίδει στο τελωνείο (εξερχόμενα), για να προχωρήσει η διαδικασία.

Συνολική διάρκεια 2 ώρες

Στάδιο ένατο: Το εμπόρευμα φτάνει στην επιχείρηση, γίνονται κάποιες πιθανές προσθήκες σε αξεσουάρ και άλλες εργασίες όπως κέρωμα, γυάλισμα κτλ και το τμήμα κοστολόγησης έχοντας πλέον όλα τα απαραίτητα έγγραφα στη διάθεσή του, το κόστος εκτελωνισμού, το κόστος αγοράς, το κόστος ασφαλιστρών κλπ. (εισερχόμενα) κοστολογεί το εμπόρευμα βάσει συγκεκριμένων δεδομένων (μηχανισμοί), ο υποδιευθυντής του τμήματος λαμβάνει γνώση (έλεγχος) και δίνει εντολή για τιμολόγηση (εξερχόμενα).

Συνολική διάρκεια 2 ώρες

Στάδιο δέκατο: Παραδίδεται το τιμολόγιο (εισερχόμενα) στον πελάτη, ο οποίος αποφασίζει για τον τρόπο πληρωμής (μηχανισμοί), αυτόν στη συνέχεια τον εγκρίνει ο υποδιευθυντής πωλήσεων (έλεγχος) και καταβάλλονται τα χρήματα (εξερχόμενα). Ύστερα από αυτές τις ενέργειες ο πελάτης παραλαμβάνει το εμπόρευμα.

Συνολική διάρκεια 1,5 ώρα

Προβλήματα διαδικασίας: Στο τέλος της διαδικασίας η εταιρεία δεν έχει εικόνα για το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη συνολικά από την διαδικασία της πώλησης. Εμφανίζεται και πάλι το κόστος της χαμένης ευκαιρίας. Η εταιρεία δεν αξιοποιεί τη δυνατότητα από αυτή την επαφή που έχει με τον πελάτη να λάβει τη γνώμη του μέσω κάποιας διαδικασίας για πράγματα τα οποία θα επιθυμούσε να βελτιωθούν. Είναι κόστος χαμένης ευκαιρίας, γιατί ο πελάτης έχει νωπή ακόμη την εικόνα στο μυαλό του για τις διαδικασίες και η εταιρεία θα μπορούσε να κάνει μία άτυπη έρευνα μέσω ενός ερωτηματολογίου για παράδειγμα, με πραγματικά στοιχεία για το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει. Λείπει εμφανώς το στοιχείο της ανατροφοδότησης πληροφοριών που θα λάβει η εταιρεία για να συνεχίσει αφοσιωμένη και να μην αποκλίνει από το στόχο της συνεχούς βελτίωσης. Αυτή η διαδικασία προϋποθέτει η επιχείρηση να λαμβάνει υπόψη της την ανάδραση (feedback) από τις γνώμες των

πελατών της και πάνω σε αυτές να στηριχθεί για να βελτιωθεί περαιτέρω (Smith, 1998).

Συνολική διάρκεια ροής:216 ώρες και 50 λεπτά

3.2.2.2 Process Failure Mode and Effect Analysis map (F.M.E.A.) – Ένα εργαλείο ποιότητας στη διαχείριση κινδύνου και την ιεράρχηση προβλημάτων

Όπως είδαμε στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που κάναμε στο δεύτερο κεφάλαιο, στα πλαίσια της υιοθέτησης του EFQM και ειδικότερα σε ότι αφορά το κριτήριο 5 των διαδικασιών, οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εργαλεία ποιότητας. Τόσο η Hewlett Packard, όσο και η Xerox σαν βάση του γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού τους έχουν δομήσει διαδικασίες που πλαισιώνονται από εργαλεία ποιότητας. Το process FMEA map θεωρείται από τα πλέον αποτελεσματικά και αποδοτικά στο χώρο της ποιότητας.

Το process FMEA map βοηθά την επιχείρηση που το χρησιμοποιεί στην κατεύθυνση του γενικότερου σχεδιασμού για την ποιότητα. Ουσιαστικά, το συγκεκριμένο εργαλείο βοηθά στην ταυτοποίηση και πρόβλεψη πιθανών αρνητικών συνεπειών που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και να επηρεάσουν την τελική μορφή της παροχής υπηρεσίας ή της παραγωγής του προϊόντος. Για το λόγο αυτό, στη διεθνή βιβλιογραφία το συναντάμε και ως σχεδιασμό για την πιθανή ανάλυση προβλημάτων (Design Potential Failure Mode and Effect Analysis DPFMEA Map) (Jiang et al., 2007).

Το εργαλείο ποιότητας process FMEA map χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως, για την διαχείριση ρίσκου, το οποίο προκύπτει από κάποιες αποφάσεις για τη λειτουργία μίας επιχείρησης. Δεδομένης της σημαντικότητας αυτού, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που κάνουμε, συμπεραίνουμε πως πρόκειται για πολυσήμαντο εργαλείο με πολλές χρήσεις. Το βασικό του πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί να προβλέψει και να εστιάσει στα προβλήματα μίας διαδικασίας. Αυτό που το κάνει ιδιαίτερα αξιόπιστο, είναι η σε βάθος ανάλυση που κάνει σε κάθε στάδιο της εταιρικής λειτουργίας, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους, με συνέπεια να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες αποτυχίας (Hrgarek and Bowers,

2009, Bendell 2006). Το εργαλείο αυτό είναι απαραίτητο για την επιτυχή εφαρμογή της μεθοδολογίας Six Sigma, της φιλοσοφίας διοίκησης ολικής ποιότητας γενικότερα και άρα του ευρωπαϊκού βραβείου επιχειρηματικής αριστείας. Ειδικότερα, το process FMEA map θεωρείται παράγοντας βασικός για τη σωστή λειτουργία σε πολλές διαδικασίες της εταιρείας, αφού ουσιαστικά καταδεικνύει τον τρόπο που αυτές συνδέονται μεταξύ τους. Το process FMEA map προσδίδει ιδιαίτερη ακρίβεια στην αποτύπωση των αποτελεσμάτων των επιχειρησιακών διαδικασιών (Cheng, 2009, Kumar, 2009).

Έχοντας πλέον μία λεπτομερή εικόνα για τα υφιστάμενα προβλήματα, θα επιχειρήσουμε μέσω του process FMEA map να τα ιεραρχήσουμε. Όπως είδαμε από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, πρόκειται για ένα εργαλείο που η χρήση του αποσκοπεί να αναγνωρίσει τρόπους με τους οποίους ένα προϊόν, μια διαδικασία, ή μια υπηρεσία μπορεί να μην έχει το απαιτούμενο αποτέλεσμα. Επιπρόσθετα, η σπουδαιότητά του έγκειται στο γεγονός πως αναπτύσσει εναλλακτικές προτάσεις που να στοχεύουν συγκεκριμένα στα αίτια που προκάλεσαν την παραγωγή του επιθυμητού και οριοθετημένου από την επιχείρηση αποτελέσματος, Ως απόρροια αυτού του γεγονότος, είναι η βελτίωση της επίδοσης της ποιότητας, και ο έλεγχος του επιπέδου αξιοπιστίας (Wang and Chen, 2010).

Γενικά η μεθοδολογία που ακολουθείται σε ένα Process Failure Mode and Effects Analysis map συνδέεται με τέσσερα βασικά στάδια:

- Αποσαφήνιση και ευδιάκριτος καθορισμός των σταδίων κάθε διαδικασίας και αναγνώριση των προβλημάτων, όπου αυτά υπάρχουν.
- Βαθμολόγηση των προβλημάτων με βάση την πιθανότητα εμφάνισής τους, την σοβαρότητά τους και την ικανότητα ανίχνευσής τους.
- Με βάση την προκύπτουσα βαθμολογία από το αμέσως προηγούμενο στάδιο καθορίζονται το είδος των μέτρων και το πεδίο εφαρμογής τους.
- Επαναξιολόγηση των προβλημάτων μετά την εφαρμογή των μέτρων του τρίτου βήματος (Wang and Chen, 2010, Furterer and Elshennawy, 2005).

Επόμενο βήμα μας είναι να συγκεκριμενοποιήσουμε τις απαιτούμενες ενέργειες για να αποσαφηνιστεί η λειτουργία αυτού του εργαλείου ποιότητας:

▪ **Περιγραφή πίνακα 3.1 (Process FMEA map)**

1. Περιγραφή των επιμέρους σταδίων κάθε διαδικασίας στην πρώτη στήλη.
2. Για κάθε βήμα συγκεκριμένης διαδικασίας γίνεται καταγραφή πιθανών τρόπων αποτυχίας για κάποιο προϊόν, για παροχή υπηρεσίας ή για κάποια επένδυση. Δηλαδή πως πρακτικά το πρόβλημα που ενυπάρχει είναι δυνατόν να εμφανιστεί στη λειτουργία της διαδικασίας.
3. Αναγνώριση των πιθανών συνεπειών που θα προκαλέσει η κάθε αποτυχία (όπως π.χ. ελαττωματικά προϊόντα, καθυστερήσεις, λήψη λανθασμένης απόφασης) και υπολογισμός της σοβαρότητάς τους για την γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης.
4. Αναγνώριση των αιτιών και βαθμολόγηση πιθανότητας εμφάνισής τους κατά την διαδικασία.
5. Βαθμολόγηση της ανιχνευσιμότητας κάθε πιθανού τρόπου αποτυχίας.
6. Υπολογισμός του γινομένου των βαθμών της σοβαρότητας, της πιθανότητας εμφάνισης αποτυχίας και της ανιχνευσιμότητας, το οποίο γινόμενο αντικατοπτρίζει το βαθμό κινδύνου της διαδικασίας, είτε αυτή είναι διαδικασία παραγωγής προϊόντος, είτε παροχής υπηρεσιών. Έτσι έχουμε μία πολύ καλή εικόνα για την πιθανότητα εμφάνισης κινδύνου και τις συνέπειες που μπορεί να έχουμε.
7. Αναγνώριση εναλλακτικών προσεγγίσεων μέσω των οποίων μπορούμε να ελαχιστοποιήσουμε ή να μειώσουμε την πιθανότητα εμφάνισης προβλήματος κινδύνου που υπάρχουν σε κάθε επιμέρους στάδιο μιας διαδικασίας με κριτήριο προτεραιότητας αυτών που έχουν το μεγαλύτερο γινόμενο κινδύνου που προκύπτει από την βαθμολογία.
8. Εφαρμογή των τρόπων εξάλειψης όλων των εμφανιζόμενων προβλημάτων και επαναβαθμολόγηση των κριτηρίων της σοβαρότητας, της πιθανότητας εμφάνισης και της ανιχνευσιμότητας με τα νέα δεδομένα ύστερα από την εφαρμογή των εναλλακτικών μεθόδων όπως προηγουμένως αναφέραμε.

Κατά την λειτουργία του παραπάνω εργαλείου, μπορεί να δομηθεί μια συγκεκριμένη κλίμακα αναφορικά με τους βαθμούς σοβαρότητας του προβλήματος, την πιθανότητα εμφάνισης και ανιχνευσιμότητας αυτού.

Η κλίμακα λοιπόν που θα δημιουργήσουμε, θα μετρά από το 1-10 με βάση τον βαθμό σοβαρότητας του προβλήματος ξεκινώντας από το 10 που θα αντικατοπτρίζει αρνητικό ζήτημα με πολύ δυσάρεστες συνέπειες για την επιχείρηση και κλιμακωτά θα φτάνουμε στο 1, όταν το πιθανό πρόβλημα δεν θα έχει απολύτως καμία αρνητική επίδραση τόσο στον πελάτη όσο και στην επίδοση της επιχείρησής μας.

Συγκεκριμένα:

- Σοβαρότητα: Βαθμολογία με 10-9, όταν το πρόβλημα μας οδηγεί στην υπέρβαση των νομίμων ορίων ή όταν προκαλεί σημαντικό πρόβλημα στον τελικό πελάτη, βαθμολογία μειούμενη κατά 2 μονάδες δηλαδή 8 όταν προκαλείται μεγάλη δυσαρέσκεια του πελάτη, ενώ με 5 όταν η αστοχία-πρόβλημα θα προκαλέσει μείωση της επίδοσης, η οποία με τη σειρά της θα προκαλέσει τα παράπονα του πελάτη. Συνεχίζοντας, θα βαθμολογήσουμε με 4 όταν η αστοχία προκαλέσει μικρό πρόβλημα στην επίδοση της συνολικής διεργασίας και με 1-2 όταν η αποτυχία δεν θα προκαλέσει πρόβλημα στην επίδοση και φυσικά η ικανοποίηση του πελάτη παραμένει ανεπηρέαστη.
- Πιθανότητα Εμφάνισης: Βαθμολογία με 10-9, όταν το πρόβλημα εμφανίζεται πιθανότητα κοντά στο 30% σε διάστημα 2-5 ωρών, με 7 όταν έχει πιθανότητα εμφάνισης κάτω από 1% σε διάστημα 7 ημερών, ενώ με 5 όταν έχει πιθανότητα εμφάνισης κάτω από 0,3% σε χρονικό πλαίσιο 14 ημερών. Αντίστοιχα, η βαθμολογία μετά το 5 διαμορφώνεται με μικρότερες πιθανότητες εμφάνισης και μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα. Όσο δηλαδή η κλίμακα προχωρά μειούμενη προς το 1, μεγαλώνουν τα χρονικά διαστήματα, ελαχιστοποιείται η πιθανότητα εμφάνισης και άρα εξαλείφεται σχεδόν ολοκληρωτικά το πρόβλημα.
- Ανιχνευσιμότητα του κινδύνου: Βαθμολογία με 10-9, όταν το πρόβλημα προκαλείται από παράγοντα μη ανιχνεύσιμο, με 8-7 όταν γίνεται αντίστοιχα έλεγχος στατιστικός ή χειρωνακτικός, ενώ με 5 όταν οι δυο παραπάνω έλεγχοι συνδυάζονται, με 2-3 όταν ο έλεγχος είναι αυτοματοποιημένος και με 1 όταν ο παράγοντας του προβλήματος είναι εύκολα ανιχνεύσιμος και μπορεί να προβλεφθεί πριν το προϊόν ή υπηρεσία φτάσει στον τελικό πελάτη και προκαλέσει την μείωση της ικανοποίησής του και συνακόλουθα της

επιχειρησιακής επίδοσης. Ουσιαστικά, η βαθμολογία με 1 αντικατοπτρίζει μία περίπτωση προβλήματος που η εταιρεία την γνωρίζει, γι' αυτό και εκτιμώντας πότε ακριβώς αυτό θα εμφανιστεί, το αντιμετωπίζει χωρίς να γίνει αντιληπτό από τον πελάτη (Wang and Chen, 2010). Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας 3.1 του process FMEA map.

Πίνακας 3.1 Process FMEA Map

Γινόμενο(1)'*(2)'*(3)'	180	630	630	80	1520
Ανιχνευσιμότητα (3)'	4	7	7	4	Νέος Συνολικός Βαθμός Προβλήματος (NEO RPN)
Εμφάνιση (2)'	9	9	9	2	
Σοβαρότητα (1)'	5	10	10	10	
Τελική Ενέργεια	Συγκεκριμένα πεδία που θα συμπληρώνονται για την καρτέλα πελάτη	Ηλεκτρονική σύνδεση ICAP λογιστηρίου κατά την κατ/ση πελάτη	Άμεσος έλεγχος και εγκαθίδρυση συστήματος ERP	Ερωτηματολόγιο και αλλ/φία με τμήμα δημ.σχέσεων και σύστημα CRM	
Καθορισμός Υπευθύνων / Χρονοδ/μα Ενεργειών	2 αρμόδια άτομα από το τμήμα του λογιστηρίου που θα είναι υπεύθυνα για τη συμπλήρωση υποχρεωτικών πεδίων στην καρτέλα πελάτη	Προϊστάμενος λογιστηρίου και αντιπρόσωπος ICAP	Προϊστάμενος ελέγχου ERP	Προϊστάμενος Δημοσίων Σχέσεων	
Προτεινόμενη Ενέργεια	Συγκεκριμένα πεδία για τη συμπλήρωση στοιχείων από αρμόδια άτομα από το τμήμα του λογιστηρίου	Ηλεκτρονική σύνδεση ICAP λογιστηρίου κατά την κατ/ση πελάτη	Εγκαθίδρυση συστήματος ERP	Συμπλήρωση ερ/λογίου κατά την πώληση και περιοδική επαφή με τον πελάτη για after sales contact, CRM	
Γινόμενο: (1)*(2)*(3)	250	800	800	150	2000
Ανιχνευσιμότητα (3)	5	8	8	5	Συνολικός Βαθμός Κινδύνου (RPN)
Υπάρχοντες Έλεγχοι	Βάση δεδομένων με καρτέλες πελατών	Κανένας	Βάση δεδομένων καταγραφής αποθεμάτων	Κανένας	
Εμφάνιση (2)	10	10	10	3	

Πιθανές αιτίες	Έλλειψη υποχρεωτικών πεδίων κατά την καταχώρηση και εμπλοκή διαφόρων ατόμων στη διαδικασία	Έλλειμμα επικοινωνίας ICAP-λογιστηρίου	Προβληματικός τρόπος στην τήρηση αποθήκης	Έλλειψη ερωτηματολογίου κατά την πώληση και προβληματικό after sales contact
Σοβαρότητα (1)	5	10	10	10
Πιθανά αποτ/σματα	Κόστος περιττής επανάληψης κόστος καθυστέρησης	Κόστος καθυστέρησης	Κόστος ακατάλληλου αποθέματος και κόστος καθυστέρησης	Κόστος χαμένης ευκαιρίας για αξιολόγηση από ληφθείσα ανάδραση
Πιθανοί τρόποι εμφάνισης προβλήματος	Ελλιπής καταχώρηση ή διπλή καταχώρηση ατομικών στοιχείων	Εσφαλμένα στοιχεία	Προβληματικός έλεγχος τήρησης αποθήκης	Έλλειμμα επικοινωνίας μετά την πώληση
Στάδια Διαδικασίας που εμφ/τηκαν προβ/τα	Πρώτο στάδιο δημιουργία καρτέλας πελάτη	Τρίτο στάδιο ICAP	Τέταρτο στάδιο ερώτηση στο τμήμα διακίνησης εμπορευμάτων	Δέκατο στάδιο παραλαβή προϊόντος από πελάτη

- **Επεξήγηση πίνακα 3.1 (Process FMEA Map)**

Τα δεδομένα που προκύπτουν από τον πίνακα process FMEA map είναι πολυσήμαντα και είναι ο οδηγός μας για την αξιολόγηση της υφιστάμενης ροής, για την βελτίωσή της μέσω του μοντέλου του EFQM. Το εργαλείο αυτό αποτελεί την πυξίδα μας για τα σημεία εκείνα στην ροή που θα εστιάσουμε για να βελτιώσουμε.

Με μία πρώτη εικόνα λοιπόν και με βάση την απορρέουσα βαθμολογία, η διαδικασία παρουσιάζει ιδιαίτερο πρόβλημα στο τμήμα αποθήκευσης και διανομής. Υπάρχει πρόβλημα στην τήρηση της αποθήκης.

Καταρχήν όπως φαίνεται και από τον πίνακα πρόκειται για πρόβλημα πολύ σημαντικό με βαθμολογία 10 με βάση την υφιστάμενη διαβάθμιση (ranking). Αναφέραμε παραπάνω πως το κόστος αυτού του προβλήματος του μπορεί να είναι τόσο σημαντικό που να έχει ως συνέπεια την ακύρωση της πώλησης που συνεπάγεται απώλεια εσόδων για την εταιρεία. Ακόμη σημαντικότερο βέβαια είναι το κόστος που υφίσταται η επιχείρηση στη φήμη της. Χαρακτηριστικό της σημαντικότητας του συγκεκριμένου παράγοντα είναι πως η φήμη και πελατεία αποτελεί λογαριασμό του ενεργητικού στη γενική λογιστική. Φυσικά η φιλοσοφία του EFQM για πελατοκεντρική προσέγγιση δε συνάδει με τέτοιες καταστάσεις. Κρίνεται επιτακτική η ανάγκη της βελτίωσης του συγκεκριμένου τομέα.

Παράλληλα, πρόκειται για ένα πρόβλημα που σίγουρα θα κάνει την εμφάνισή του (βαθμός 10), γεγονός που δεν αφήνει περιθώρια ελιγμού της επιχείρησης απέναντι σε μία τέτοια κατάσταση. Είναι δύσκολα ανιχνεύσιμο (8), λόγω του υπάρχοντος συστήματος τήρησης αποθήκης, επιτείνοντας ακόμα περισσότερο το πρόβλημα. Συνολικά, ο κίνδυνος (RPN) αρχικά έχει βαθμό 800 και με την βελτίωση που προτείνεται με την εγκαθίδρυση ενός εξελιγμένου συστήματος ERP μειώνεται αισθητά στο 630.

Επιπρόσθετα, ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα παρουσιάζεται στο τρίτο στάδιο και χρήζει επίσης άμεσης βελτίωσης. Με βαθμό σημαντικότητας 10 με μεγάλη πιθανότητα να εμφανιστεί (10) και όντας αρκετά δύσκολο να ανιχνευτεί (8) είναι η ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ ICAP και λογιστηρίου όσον αφορά τα στοιχεία της καρτέλας του πελάτη. Όπως προαναφέραμε κατά τη δημιουργία καρτέλας πελάτη

ελλοχεύει ο κίνδυνος ελλιπούς καταχώρησης ή της περιττής επανάληψης. Θα μπορούσε από τη στιγμή που η συνεργασία με τον εξωτερικό συνεργάτη είναι αποκλειστική, να υπάρχει απευθείας σύνδεση των δύο εταιρειών κατά την καταχώρηση στοιχείων, έτσι ώστε η ICAP να επιβοηθά με τη δική της βάση δεδομένων και να ενημερώνει την Tradecar σε περίπτωση εσφαλμένης καταχώρησης. Από τη στιγμή που ο οποιοσδήποτε πελάτης χονδρικής θα αξιολογηθεί σε επίπεδο πιστοληπτικής ικανότητας από την ICAP, αυτομάτως και ο συνεργάτης διατηρεί το ίδιο αρχείο πελατών. Από το γεγονός αυτό πηγάζει η δυνατότητα διασταύρωσης στοιχείων με κέρδος σε εξοικονόμηση χρόνου, αποφυγή υπερεπεξεργασίας δεδομένων και συνακόλουθα μείωση της επιχειρηματικής επίδοσης. Έτσι, η λήψη βελτιωτικών μέτρων κάνει την πιθανότητα εμφάνισης του προβλήματος ασθενέστερη (9), την δυνατότητα ανίχνευσής του περισσότερο εφικτή (7), με αποτέλεσμα ο συνολικός κίνδυνος (RPN) να μειώνεται σε 630 μονάδες έναντι 800 που ήταν αρχικώς.

Παρακολουθώντας την κατηγοριοποίηση των προβλημάτων με βάση το εργαλείο ποιότητας process FMEA map, παράγοντας κινδύνου ελλοχεύει στο τελευταίο στάδιο της ροής. Το πρόβλημα είναι πολύ σοβαρό με βαθμολογία 10. Η επιχείρηση εμφανίζεται σε ένα βαθμό αποκομμένη από ενέργειες που δίνουν έμφαση στην λαμβάνουσα ανάδραση από την ικανοποίηση του πελάτη. Στα πλεονεκτήματα του EFQM, αναφέραμε παραπάνω την έμφαση που δίνει το μοντέλο στον απόλυτο κριτή του παρεχόμενου προϊόντος υπηρεσίας, τον πελάτη.

Όλες οι επιχειρήσεις που είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, στα πλαίσια της υιοθέτησης του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία και τη γενικότερη επαφή με τους πελάτες. Μάλιστα οι επιχειρήσεις όπως η Procter&Gamble, η Hewlett Packard, η Xerox εστιάζουν σε αυτή τη σχέση σε συστηματική βάση. Για παράδειγμα είδαμε στην Hewlett Packard να πραγματοποιούνται σε τακτική μηνιαία βάση έρευνες σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών, γεγονός που φανερώνει το πόσο σημαντικός παράγοντας ήταν ο συγκεκριμένος για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Στην περίπτωση της Tradecar προτείνουμε ως ενέργεια βελτίωσης στον τομέα αυτό, την δημιουργία ενός

εξελιγμένου συστήματος CRM (Customer Relationship Management), για το οποίο θα μιλήσουμε παρακάτω.

Οι βελτιωτικές κινήσεις σε επίπεδο ηγεσίας, ανθρώπινων πόρων, διαδικασιών κλπ. (5 πρώτα κριτήρια), έχουν στόχο την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας και συνεπώς την ικανοποίηση του πελάτη. Όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο, το EFQM βασίζεται στην φιλοσοφία για διαρκή βελτίωση. Στα πλαίσια αυτά, μία εταιρεία που υιοθετεί το μοντέλο, στηρίζεται στις μετρήσεις που κάνει στον ίδιο τον πελάτη για το βαθμό ικανοποίησής του, τις αναλύει, τις αξιολογεί και προχωρά σε επιπρόσθετες ενέργειες βελτίωσης. Στην περίπτωση της Tradecar δεν φαίνεται να συμβαίνει αυτό. Πρόκειται για ένα πρόβλημα που μπορεί να μην έχει μεγάλη πιθανότητα εμφάνισης (3), όμως εάν συμβεί το αντίθετο για την επιχείρηση υπάρχουν αρνητικές συνέπειες. Το κυριότερο σημείο, είναι πως η επιχείρηση χάνει την ευκαιρία να παρουσιάσει το προφίλ εκείνο που βρίσκεται κοντά στον πελάτη και επικοινωνεί μαζί του, γεγονός που αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον της για αυτόν.

Το εν λόγω πρόβλημα δεν είναι εύκολα ανιχνεύσιμο αλλά ούτε και αδύνατο να αναγνωριστεί. Γι' αυτό και λαμβάνει βαθμολογία 5. Το ζήτημα που προκύπτει σε μια τέτοια περίπτωση όμως, είναι πως αν για παράδειγμα ένα πρόβλημα που αφορά την κατάσταση του αυτοκινήτου ή μία αρνητική εντύπωση του πελάτη από την επαφή του με την εταιρεία δεν γνωστοποιηθεί, χάνεται η δυνατότητα της αυτοαξιολόγησης και μέσα από αυτή, η περαιτέρω άνοδος της επιχειρηματικής επίδοσης. Με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου, με την εγκαθίδρυση ενός συστήματος C.R.M. και την τακτική επαφή μέσω αλληλογραφίας μετά την πώληση τέτοια προβλήματα ξεπερνιούνται και η εταιρεία βελτιώνεται με πρωταρχικό κριτήριο την ικανοποίηση του πελάτη. Πλέον ο βαθμός κινδύνου ανέρχεται από 150 που ήταν πριν τη λήψη διορθωτικών μέτρων σε 80, γεγονός που καταδεικνύει αισθητά τον βαθμό βελτίωσης.

Τέλος, ένα ακόμη πρόβλημα που καταδεικνύει το εργαλείο process FMEA map και αργότερα θα κληθούμε να το αντιμετωπίσουμε, είναι ένα παραπλήσιο θέμα που είδαμε και στο τρίτο στάδιο με την αξιολόγηση πιστοληπτικής ικανότητας. Μόνο που σε αυτή την περίπτωση, λαμβάνει σε επίπεδο σοβαρότητας μικρότερη βαθμολογία (5), γιατί βρίσκεται στην αρχή της υφιστάμενης ροής. Αυτό σημαίνει πως σε πρώτη φάση το κόστος που επωμίζεται η εταιρεία είναι σχετικά μικρό, γιατί απλά μεταφράζεται σε καθυστέρηση και υπερεπεξεργασία. Αν όμως αυτό δεν γίνει

αντιληπτό έγκαιρα και μεταφερθεί στο τρίτο και νευραλγικό στάδιο της αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας, οι συνέπειές του είναι πολύ σημαντικές για την εταιρεία και τις αναφέραμε προηγουμένως. Η εμφάνισή του συγκεντρώνει μεγάλη πιθανότητα (10), ενώ η ικανότητα ανίχνευσής του πριν μεταφερθεί στα επόμενα στάδια έχει μεσαία βαθμολογία (5). Με τις προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης, ο βαθμός κινδύνου από τον αρχικώς υψηλό των 250 μονάδων, μειώνεται αισθητά κατά 70 και πλέον ανέρχεται στις 180.

Στο σημείο αυτό, θα αναφερθούμε σε μία σημαντική παράμετρο που αφορά την βελτίωση της υφιστάμενης ροής. Το process FMEA map είναι ένα εργαλείο ποιότητας, το οποίο κατά κύριο λόγο βοηθά στην ιεράρχηση των προβλημάτων, βάσει του βαθμού επικινδυνότητας και της σημαντικότητάς τους, αλλά και προτείνει διορθωτικές ενέργειες. Έτσι, συγκεντρωτικά με τη βοήθεια του process FMEA map εντοπίσαμε τα ακόλουθα ζητήματα: Πρόβλημα στη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, απώλεια πολύτιμου χρόνου και έλλειμμα στο επίπεδο επικοινωνίας με τον πελάτη. Η χρησιμοποίησή του και τα σημαντικά απορρέοντα στοιχεία που μας έδωσε για την ύπαρξη των προβλημάτων και το επίπεδο σημαντικότητάς τους, θα αποτελέσουν τη βάση μας για την οριοθέτηση των στόχων που θα θέσουμε για να πετύχουμε την βελτίωση της ροής.

Αυτός ήταν και ο λόγος χρήσης αυτού του εργαλείου ποιότητας. Με το process FMEA map, εντοπίσαμε τα προβλήματα της ροής και με βάση αυτά θα θέσουμε κάποιους στόχους για να βελτιώσουμε συνολικά τη διαδικασία. Τα προβλήματα θα τα αξιολογήσουμε με τα υποκριτήρια του EFQM, ενώ στο σημείο εκείνο που θα αναφερθούμε στις προτεινόμενες βελτιωτικές ενέργειες, λογικό είναι να συμπέσουμε με τις αντίστοιχες του process FMEA map.

3.2.3 Διαμόρφωση ειδικών παραμέτρων για την αξιολόγηση της ροής

Πριν προχωρήσουμε στο επόμενο μέρος της εργασίας, δημιουργούμε κάποιες ειδικές παραμέτρους, τις οποίες θα λάβουμε υπόψη μας για να αξιολογήσουμε τη ροή με τα κριτήρια του EFQM. Ουσιαστικά, καθορίζουμε τις προϋποθέσεις και τον τρόπο σκέψης μας, για την αξιολόγηση διαμέσου βαθμολογίας της υφιστάμενης ροής.

3.2.3.1 Οριοθέτηση στόχων και προϋποθέσεις για την αξιολόγηση της ροής

Ο σχεδιασμός της νέας βελτιωμένης ροής στα πρότυπα του EFQM, προϋποθέτει κάποιες παραμέτρους οι οποίες θα είναι ευδιάκριτες στον επανασχεδιασμό αυτής. Τα ευρήματα από την χρήση του μοντέλου process FMEA map, αποτέλεσαν τη βάση πάνω στην οποία θα οριοθετήσουμε τους στόχους. Πιο συγκεκριμένα, στηριζόμενοι στα προβλήματα και με βάση τη σημαντικότητά τους, διαμορφώσαμε τους στόχους που θα επιδιώξουμε να πετύχουμε βελτιώνοντας τη ροή μας.

Στόχοι μας είναι 1) η μείωση του χρόνου στο σύνολο της διαδικασίας, 2) η βέλτιστη συνεργασία των τμημάτων και 3) η άνοδος του επιπέδου αμεσότητας επικοινωνίας με τον πελάτη που τελικώς θα οδηγήσουν στην ικανοποίησή του, στα πλαίσια της πελατοκεντρικής προσέγγισης του EFQM.

Όπως είδαμε στο κεφάλαιο 2, το κάθε ένα από τα 9 κριτήρια έχει συγκεκριμένη σημαντικότητα εκφρασμένη σε ποσοστό. Τα 5 πρώτα κριτήρια (enablers), οδηγούν στην βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης που αντικατοπτρίζονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα μέσω των κριτηρίων 6-9 (results). Πιο συγκεκριμένα το κριτήριο 1, έχει ποσοστό σημαντικότητας 10%, το κριτήριο 2 έχει 8%, το κριτήριο 3 έχει 9%, το κριτήριο 4 έχει 9%, το κριτήριο 5 έχει 14%, το κριτήριο 6 έχει 20%, το κριτήριο 7 έχει 9%, το κριτήριο 8 έχει 6%, το κριτήριο 9 έχει 15%. Το συνολικό άθροισμα είναι 100% (EFQM assessor scorebook, 2003).

Στην παρούσα μελέτη, καθότι μελετάμε μία ροή με σκοπό τη βελτίωσή της, θα επικεντρωθούμε μόνο στα κριτήρια 1-5. Τα κριτήρια 1-5 είναι οι παράγοντες (enablers) και τα μέσα που έχουμε στη διάθεσή μας για να τη βελτιώσουμε.

Να σημειώσουμε στο σημείο αυτό πως ο συλλογισμός μας βασίζεται σε 3 παραδοχές. Η πρώτη αφορά την δομή του τρόπου αξιολόγησης της ροής και πως για την εκπόνηση της μελέτης μας, θα χρησιμοποιήσουμε μόνο τα 5 πρώτα κριτήρια του EFQM. Όπως προαναφέραμε θα ασχοληθούμε με την αξιολόγηση και βελτίωση της επιχειρησιακής ροής, συνεπώς θα αναλύσουμε τους παράγοντες (enablers) που θα μας βοηθήσουν σε αυτό.

Η δεύτερη αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης, της οποίας η προσέγγιση αναλύεται στη βάση της συνολικής βαθμολογίας. Αυτή θα γίνει πριν και μετά τις βελτιώσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι προτεινόμενες βελτιώσεις θα αποτυπώνονται σε άνοδο του συνολικού επιπέδου βαθμολογίας, κατά τη διαδικασία της επαναξιολόγησης της υφιστάμενης ροής. Για να συμβεί αυτό πρέπει να αυξηθούν οι βαθμολογίες στα επιμέρους υποκριτήρια του EFQM, με τα οποία θα την αξιολογήσουμε.

Η τρίτη αφορά το τελικό αποτέλεσμα της συνολικής βαθμολογίας. Με βάση τον τρόπο που θα αξιολογήσουμε τη ροή μας, για να δείξουμε ότι οι βελτιωτικές αλλαγές που θα προτείνουμε θα έχουν ουσιαστικό αποτέλεσμα τεκμηριώνοντας τη θέση μας κάθε φορά, αρκεί να επαληθεύσουμε την παρακάτω σχέση η οποία προκύπτει από τα προαναφερθέντα, ότι δηλαδή:

$$\text{ΟΑμ.} > \text{ΟΑπ.}$$

Όπου ΟΑμ.: η ολική αξιολόγηση μετά τις προτεινόμενες βελτιώσεις (σε επίπεδο συνολικής βαθμολογίας)

και

όπου ΟΑπ.: η ολική αξιολόγηση πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις (σε επίπεδο συνολικής βαθμολογίας)

Τα 5 πρώτα κριτήρια (enablers) πάνω στα οποία θα βασιστούμε για να αξιολογήσουμε τη ροή και τα είδαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, είναι της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, των οικονομικών πόρων και συνεργασιών και των διαδικασιών. Τον τρόπο με τον οποίο θα κάνουμε την αξιολόγηση διαμέσου των κριτηρίων, θα δούμε στο επόμενο μέρος του κεφαλαίου.

3.2.3.2 Διαδικασία ορισμού σημαντικότητας υποκριτηρίων

Στο προηγούμενο μέρος του κεφαλαίου, με την βοήθεια δύο εργαλείων ποιότητας, τα οποία είδαμε να χρησιμοποιούνται σε μεγάλες εταιρείες όπως η Komatsu Ltd και η Rank Xerox, περιγράψαμε εκτενώς την υφιστάμενη ροή και τα προβλήματα που τη χαρακτηρίζουν. Σε αυτό το σημείο θα καθορίσουμε τις σημαντικότητες των κριτηρίων βάσει του μοντέλου EFQM.

Κριτήριο 1 (Leadership)

Το κριτήριο 1 έχει συνολική σημαντικότητα 10% και αποτελείται από 5 υποκριτήρια. Άρα, αναλογικά η σημαντικότητα για το κάθε υποκριτήριο ανέρχεται σε 2%. Χρησιμοποιώντας την μέθοδο των τριών και αναγόμενοι στο 100% της συνολικής βαθμολογίας που πλέον ισοδυναμεί με την σημαντικότητα των 5 κριτηρίων αυτή τελικώς ανέρχεται σε 4% ήτοι 0,04 για κάθε υποκριτήριο.

Κατά όμοιο τρόπο κινούμαστε και στη συνέχεια για τον ορισμό της σημαντικότητας των υπολοίπων υποκριτηρίων.

Κριτήριο 2 (Policy and Strategy)

Το κριτήριο 2 έχει συνολική σημαντικότητα 8% και αποτελείται από 4 υποκριτήρια. Άρα, αναλογικά η σημαντικότητα για το κάθε υποκριτήριο ανέρχεται σε 2%. Χρησιμοποιώντας την μέθοδο των τριών και αναγόμενοι στο 100% της συνολικής βαθμολογίας που πλέον ισοδυναμεί με την σημαντικότητα των 5 κριτηρίων αυτή τελικώς ανέρχεται σε 4% ήτοι 0,04 για κάθε υποκριτήριο.

Κριτήριο 3 (Human Resources)

Το κριτήριο 3 έχει συνολική σημαντικότητα 9% και αποτελείται από 5 υποκριτήρια. Άρα, αναλογικά η σημαντικότητα για το κάθε υποκριτήριο ανέρχεται σε 1,8%. Χρησιμοποιώντας την μέθοδο των τριών και αναγόμενοι στο 100% της συνολικής βαθμολογίας που πλέον ισοδυναμεί με την σημαντικότητα των 5 κριτηρίων αυτή τελικώς ανέρχεται σε 3,6% ήτοι 0,036 για κάθε υποκριτήριο.

Κριτήριο 4 (Partnerships and Resources)

Το κριτήριο 4 έχει συνολική σημαντικότητα 9% και αποτελείται από 5 υποκριτήρια. Άρα, αναλογικά η σημαντικότητα για το κάθε υποκριτήριο ανέρχεται σε 1,8%.

Χρησιμοποιώντας την μέθοδο των τριών και αναγόμενοι στο 100% της συνολικής βαθμολογίας που πλέον ισοδυναμεί με την σημαντικότητα των 5 κριτηρίων αυτή τελικώς ανέρχεται σε 3,6% ήτοι 0,036 για κάθε υποκριτήριο.

Κριτήριο 5 (Processes)

Το κριτήριο 5 έχει συνολική σημαντικότητα 14% και αποτελείται από 5 υποκριτήρια. Άρα, αναλογικά η σημαντικότητα για το κάθε υποκριτήριο ανέρχεται σε 2,8%. Χρησιμοποιώντας την μέθοδο των τριών και αναγόμενοι στο 100% της συνολικής βαθμολογίας που πλέον ισοδυναμεί με την σημαντικότητα των 5 κριτηρίων αυτή τελικώς ανέρχεται σε 5,6% ήτοι 0,056 για κάθε υποκριτήριο.

Ακολουθεί ο πίνακας 3.2 όπου παραθέτουμε συγκεντρωτικά τις σημαντικότητες των επιμέρους υποκριτηρίων.

Πίνακας 3.2 Σημαντικότητες υποκριτηρίων

Υποκριτήριο	Ποσοστό Σημαντικότητας	Υποκριτήριο	Ποσοστό Σημαντικότητας
1α	4,00 % (0,04)	4α	3,60 % (0,036)
1β	4,00 % (0,04)	4β	3,60 % (0,036)
1γ	4,00 % (0,04)	4γ	3,60 % (0,036)
1δ	4,00 % (0,04)	4δ	3,60 % (0,036)
1ε	4,00 % (0,04)	4ε	3,60 % (0,036)
2α	4,00 % (0,04)	5α	5,60 % (0,056)
2β	4,00 % (0,04)	5β	5,60 % (0,056)
2γ	4,00 % (0,04)	5γ	5,60 % (0,056)
2δ	4,00 % (0,04)	5δ	5,60 % (0,056)
3α	3,60 % (0,036)	5ε	5,60 % (0,056)
3β	3,60 % (0,036)		
3γ	3,60 % (0,036)		
3δ	3,60 % (0,036)		
3ε	3,60 % (0,036)	ΣΥΝΟΛΑ	100% (1,00)

3.2.3.3 Πρωτογενής βαθμός ιεράρχησης για την επίτευξη των οριοθετημένων στόχων μέσω των κριτηρίων 1-5 του EFQM

Στα πλαίσια της διαμόρφωσης ειδικών παραμέτρων για την αξιολόγηση της ροής, θα μελετήσουμε το βαθμό ιεράρχησης, για την επίτευξη των τιθέντων στόχων με το κάθε κριτήριο από τα 5 πρώτα του EFQM ξεχωριστά. Αυτό θα γίνει με τη βοήθεια ενός ακόμα εργαλείου ποιότητας και αυτό είναι το House of Quality. Πιο συγκεκριμένα, λαμβάνοντας υπόψη τη φιλοσοφία λειτουργίας αυτού του εργαλείου, θα εξετάσουμε την ιεράρχηση του κάθε στόχου ξεχωριστά με το αντίστοιχο υποκριτήριο. Το κάθε υποκριτήριο έχει δεδομένη σημαντικότητα και είδαμε πως προκύπτει αυτή στο προηγούμενο μέρος του κεφαλαίου. Αυτό που θέλουμε να εξετάσουμε είναι σε ποιο βαθμό θα μας βοηθήσουν τα υποκριτήρια των enablers να πετύχουμε τους στόχους μας.

Πριν όμως περάσουμε στον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιήσουμε το συγκεκριμένο εργαλείο ποιότητας, θα αναφερθούμε στη γενικότερη λειτουργία του House of Quality και τα πλεονεκτήματά του για την επιχείρηση που το χρησιμοποιεί. Παράλληλα, είδαμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του κεφαλαίου 2, την Hewlett Packard και τον βασικό οργανισμό υγείας να το χρησιμοποιούν, ως βασικό εργαλείο σε κάποιες διαδικασίες τους. Η μορφή του εργαλείου αυτού, μπορεί να χαρακτηριστεί ως πολυσχιδής.

Μάλιστα στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ως ‘‘matrix’’ μορφή, η οποία συνδέει τον τρόπο με τον οποίο (how), η επιχείρηση θα πετύχει τους στόχους της (whats). Να τονίσουμε στο σημείο αυτό, ότι το πόσο πολύπλοκη μορφή μπορεί να δοθεί στο εργαλείο αυτό και πόσες παράμετροι μπορεί να ληφθούν υπόψη, εξαρτάται από το τι θέλει να μελετήσει η επιχείρηση. Στην περίπτωση τη δική μας, θα ασχοληθούμε με την πιο απλοϊκή και θα δούμε παρακάτω τον τρόπο με τον οποίο θα το κάνουμε. Τόσο στην μία περίπτωση όσο και στην άλλη η φιλοσοφία λειτουργίας είναι η ίδια. Μία μορφή που μπορεί να έχει ένα House of Quality, είναι σε οριζόντια και κάθετη μορφή αντίστοιχα που να συνδέει τις ανάγκες των πελατών, τους τιθέμενους στόχους, την αξιολόγηση των πελατών, την ‘‘φωνή’’ των προμηθευτών, τις αξιολογήσεις τεχνικών χαρακτηριστικών. Με τον τρόπο αυτό σχηματίζεται τελικώς το House of Quality (Devadasan et al. 2006).

Το House of Quality δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εξετάζει ταυτόχρονα, τις παραμέτρους εκείνες που συνδέουν δύο σημαντικά ερωτήματα. Αυτά εξετάζουν το ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών και παράλληλα πως αυτές μπορεί να επιτευχθούν. Στα πλαίσια της υιοθέτησης του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, βασικός στόχος για κάθε επιχείρηση είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Είδαμε πολλούς τρόπους που χρησιμοποιούν κορυφαίες επιχειρήσεις για να το πετύχουν αυτό στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του δεύτερου κεφαλαίου. Με τη χρήση του εργαλείου αυτού, το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας για την επιχείρηση, αντικατοπτρίζεται σε στόχους διαχειρίσιμους και συγκεκριμένες τεχνικές διαδικασίες που πρέπει να γίνουν. Το σπίτι της ποιότητας που βοηθά προς αυτή την κατεύθυνση, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο για την επιχείρηση, με το οποίο μπορεί να σχεδιάσει αποτελεσματικά το προϊόν ή την υπηρεσία, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πελατών, αλλά και τις απόψεις όλων των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων μερών, στο κατάλληλο χρονικό σημείο (Thakkar et al. 2006).

Τα βασικά πλεονεκτήματα του HQ είναι:

- η ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας εντός της επιχείρησης,
- η καλλιέργεια κουλτούρας για συστηματική σύνδεση όλων των δραστηριοτήτων μεταξύ τους, έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτό ότι το κάθε πρόβλημα είναι αλληλένδετο με το άλλο,
- η μείωση των προβλημάτων μέσα από τη συστηματική αντιμετώπισή τους και ειδικότερα εκείνων που αφορούν το σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας,
- η αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων των προϊόντων σε σχέση με τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού (Pramod et al. 2006, Lokamy and Khurana 1995, Thia et al., 2005).

Με βάση την εικόνα που αποκομίσαμε από τον τρόπο χρήσης αυτού του εργαλείου ποιότητας, το επόμενο βήμα είναι, να εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο θα το εφαρμόσουμε στη διαδικασία για την αξιολόγηση της ροής. Στην κορυφή του σπιτιού θα παραθέσουμε τους τρόπους (υποκριτήρια) (hows), με τους οποίους θα επιτύχουμε τη βελτίωση της ροής, ενώ αριστερά στην κάθετη στήλη θα εμφανίζεται τι θέλουμε να βελτιώσουμε (whats), που εν προκειμένω είναι οι στόχοι μας. Σκοπός μας είναι να αναδείξουμε σε ποιο βαθμό η βελτίωση των κριτηρίων μέσω των υποκριτηρίων, θα μας δώσει 100% επιτευξιμότητα στόχων (Gonzalez et al. 2005). Τον βαθμό

ιεράρχησης θα τον μετρήσουμε με μία κλίμακα από το 0-1. Στον πίνακα 3.3 που ακολουθεί απεικονίζεται η παραπάνω σχέση.

Πίνακας 3.3 Διαβάθμιση ιεράρχησης για την επίτευξη των στόχων μέσω των κριτηρίων του EFQM

Συντελεστής Ιεράρχησης (I)	Βαθμός Ιεράρχησης
0,10	Χαμηλός Βαθμός
0,30	Μεσαίος Βαθμός
0,60	Υψηλός Βαθμός

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει η σχέση:

$$\Sigma B \text{ ιερ/σης } (i) < 1$$

Όπου **B** είναι ο βαθμός ιεράρχησης και όπου **i** η ένταση της σχέσης επίτευξης του κάθε στόχου μέσω του κάθε υποκριτηρίου ξεχωριστά. Ακολουθεί ο πίνακας 3.4 που δείχνει την ιεράρχηση επίτευξης των στόχων μέσω των υποκριτηρίων 1α,1β,1γ,1δ,1ε.

Πίνακας 3.4 Ιεράρχηση επίτευξης στόχων μέσω του κριτηρίου 1

Υποκριτήρια Στόχοι	1α	1β	1γ	1δ	1ε	Βαθμός ιεράρχησης
Μείωση χρόνου	○	◐	○	○	○	0,10
Βέλτιστη συν/σία Τμημάτων	◐	●	●	◐	●	0,60
Άνοδος επ/δου αμεσ/τας επικ/νίας με πελάτες	◐	●	●	◐	●	0,60

Όπου:

●=Δυνατή σχέση

◐=Μεσαία σχέση

○=Χαμηλή σχέση

Με τη βοήθεια του πίνακα 3.4, βλέπουμε πως για την επίτευξη του κάθε στόχου μέσω του κριτηρίου 1 (από την ανάλυση των επιμέρους υποκριτηρίων), δημιουργείται μία τάση συγκεντρωτικά που καθορίζει τελικώς και την ένταση της σχέσης αυτής (βαθμός ιεράρχησης). Αυτή με βάση την κλίμακα που δημιουργήσαμε παραπάνω απεικονίζεται στην τελευταία στήλη στα δεξιά του πίνακα 3.4.

Ομοίως πράττουμε και για τα κριτήρια 2,3,4,5 και παραθέτουμε τους αντίστοιχους πίνακες 3.5, 3.6, 3.7, 3.8.

Πίνακας 3.5 Ιεράρχηση επίτευξης στόχων μέσω του κριτηρίου 2

Υποκριτήρια Στόχοι	2α	2β	2γ	2δ	Βαθμός Ιεράρχησης
Μείωση χρόνου	○	○	○	◐	0,10
Βέλτιστη συν/σία Τμημάτων	◐	◐	○	◐	0,30
Άνοδος επ/δου αμεσ/τας επικ/νίας με πελάτες	◐	●	●	●	0,60

Όπου:

●=Δυνατή σχέση

◐=Μεσαία σχέση

○=Χαμηλή σχέση

Με τη βοήθεια του πίνακα 3.5, βλέπουμε πως για την επίτευξη του κάθε στόχου μέσω του κριτηρίου 2 (από την ανάλυση των επιμέρους υποκριτηρίων), δημιουργείται μία τάση συγκεντρωτικά που καθορίζει τελικώς και την ένταση της σχέσης αυτής (βαθμός ιεράρχησης). Αυτή με βάση την κλίμακα που δημιουργήσαμε παραπάνω απεικονίζεται στην τελευταία στήλη στα δεξιά του πίνακα 3.5.

Πίνακας 3.6 Ιεράρχηση επίτευξης στόχων μέσω του κριτηρίου 3

Υποκριτήρια Στόχοι	3α	3β	3γ	3δ	3ε	Βαθμός ιεράρχησης
Μείωση χρόνου	☐	●	●	●	●	0,60
Βέλτιστη συν/σία Τμημάτων	●	☐	●	●	●	0,60
Άνοδος επ/δου αμεσ/τας επικ/νίας με πελάτες	☐	●	●	☐	●	0,60

Όπου:

●=Δυνατή σχέση

☐=Μεσαία σχέση

○=Χαμηλή σχέση

Με τη βοήθεια του πίνακα 3.6, βλέπουμε πως για την επίτευξη του κάθε στόχου μέσω του κριτηρίου 3 (από την ανάλυση των επιμέρους υποκριτηρίων), δημιουργείται μία τάση συγκεντρωτικά που καθορίζει τελικώς και την ένταση της σχέσης αυτής (βαθμός ιεράρχησης). Αυτή με βάση την κλίμακα που δημιουργήσαμε παραπάνω απεικονίζεται στην τελευταία στήλη στα δεξιά του πίνακα 3.6.

Πίνακας 3.7 Ιεράρχηση επίτευξης στόχων μέσω του κριτηρίου 4

Υποκριτήρια Στόχοι	4α	4β	4γ	4δ	4ε	Βαθμός Ιεράρχησης
Μείωση χρόνου	●	●	●	●	●	0,60
Βέλτιστη συν/σία Τμημάτων	●	●	●	●	○	0,30
Άνοδος επ/δου αμεσ/τας επικ/νίας πελάτες	○	○	●	○	○	0,10

Όπου:

●=Δυνατή σχέση

●=Μεσαία σχέση

○=Χαμηλή σχέση

Με τη βοήθεια του πίνακα 3.7, βλέπουμε πως για την επίτευξη του κάθε στόχου μέσω του κριτηρίου 4 (από την ανάλυση των επιμέρους υποκριτηρίων), δημιουργείται μία τάση συγκεντρωτικά που καθορίζει τελικώς και την ένταση της σχέσης αυτής (βαθμός ιεράρχησης). Αυτή με βάση την κλίμακα που δημιουργήσαμε παραπάνω απεικονίζεται στην τελευταία στήλη στα δεξιά του πίνακα 3.7.

Πίνακας 3.8 Ιεράρχηση επίτευξης στόχων μέσω του κριτηρίου 5

Υποκριτήρια Στόχοι	5α	5β	5γ	5δ	5ε	Βαθμός Ιεράρχησης
Μείωση χρόνου	●	●	●	●	●	0,60
Βέλτιστη συν/σία Τμημάτων	●	●	●	●	●	0,60
Άνοδος επ/δου αμεσ/τας επικ/νίας πελάτες	●	●	●	●	●	0,60

Όπου:

● = Δυνατή σχέση

● = Μεσαία σχέση

○ = Χαμηλή σχέση

Με τη βοήθεια του πίνακα 3.8, βλέπουμε πως για την επίτευξη του κάθε στόχου μέσω του κριτηρίου 5 (από την ανάλυση των επιμέρους υποκριτηρίων), δημιουργείται μία τάση συγκεντρωτικά που καθορίζει τελικώς και την ένταση της σχέσης αυτής (βαθμός ιεράρχησης). Αυτή με βάση την κλίμακα που δημιουργήσαμε παραπάνω απεικονίζεται στην τελευταία στήλη στα δεξιά του πίνακα 3.8.

Στο σημείο αυτό χρήζει ιδιαίτερης σημασίας να τεκμηριώσουμε τη θέση μας για το πώς καταλήξαμε στους βαθμούς ιεράρχησης για την επίτευξη των στόχων μέσω των κριτηρίων enablers σε συνολικό επίπεδο, εξετάζοντας τα επιμέρους υποκριτήρια. Έτσι, ακολουθώντας τους αντίστοιχους βαθμούς ιεράρχησης θα προτείνουμε διεργασίες (subprocesses) στα πλαίσια των αντίστοιχων υποκριτηρίων, με σκοπό την βελτίωση της λειτουργίας της επιχειρησιακής μας ροής και την αντίστοιχη επίτευξη των στόχων.

▪ **Κριτήριο 1 (Leadership)**

Δώσαμε χαμηλή βαθμολογία (0,10) στην ιεράρχηση επίτευξης του πρώτου στόχου με αυτό το κριτήριο, καθώς κρίνουμε πως η καθατή μείωση του χρόνου στην διάρκεια της ροής, δεν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία. Πρόκειται για ένα αμιγώς τεχνικό χαρακτηριστικό που θα επιδιώξουμε να βελτιώσουμε με άλλα κριτήρια.

Με βάση το μοντέλο του EFQM, τα ανώτατα στελέχη σε περιόδους αλλαγής όπως στην περίπτωση μας, πρέπει να είναι εκείνα τα οποία αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και διατηρούν ξεκάθαρο το στόχο, αποτελώντας παράδειγμα για το σύνολο των εργαζομένων. Έτσι, στην προκειμένη περίπτωση, τα ίδια τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να είναι εκείνοι οι άνθρωποι που θα βοηθήσουν στη βέλτιστη συνεργασία των τμημάτων, γι' αυτό και προκύπτει ο υψηλός βαθμός ιεράρχησης για την επίτευξη του δεύτερου στόχου (0,60).

Παράλληλα, θα πρέπει να ασχοληθούν προσωπικά σε πιο μεγάλο βαθμό με τον πελάτη, επικοινωνώντας απευθείας μαζί του, για θέματα που πιθανώς να τον δυσαρέστησαν κατά την επαφή του με την εταιρεία, αλλά και για διάφορα άλλα ζητήματα σχετικά με τα αυτοκίνητα που προκύπτουν μετά την πώληση (after sales contact). Κατά αυτό τον τρόπο λογίζεται ο επίσης υψηλός βαθμός ιεράρχησης για να επιτευχθεί και ο τρίτος στόχος (0,60) με αυτό το κριτήριο (EFQM assessor scorebook, 2003).

▪ **Κριτήριο 2 (Policy and Strategy)**

Στο κριτήριο 2 του EFQM, είναι ευκρινές ότι πρέπει η πολιτική και η στρατηγική να αποτελούν το βασικό μέσο της οποιασδήποτε αλλαγής που αφορά την δραστηριότητα της επιχείρησης. Έτσι κρίνουμε πως ο πρώτος στόχος που έγκειται στη μείωση του

χρόνου, έχει βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα ως προς την αμεσότητα επίτευξής του και δεν υπάρχει σε ένα μεσομακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα που συνήθως τα δύο αυτά μέσα, για την κάθε επιχείρηση, επιστρατεύονται για να επιτευχθούν τέτοιου είδους αποτελέσματα. Άμεση απόρροια αυτών, είναι η χαμηλή βαθμολογία αναφορικά με την ένταση επίτευξης του πρώτου στόχου με το συγκεκριμένο κριτήριο και για αυτό το λόγο, αναλόγως βαθμολογούμε με (0,10). Αναφορικά με την ιεράρχηση επίτευξης της βέλτιστης συνεργασίας των τμημάτων μέσω αυτού του κριτηρίου, δίνουμε συντελεστή μεσαίας κλίμακας (0,30) και σε συνέχεια της προηγούμενης επιχειρηματολογίας μας, δεν θεωρούμε ότι υπάρχει έντονη τάση ιεράρχησης λαμβάνοντας υπόψη το χρονικό πλαίσιο του συγκεκριμένου στόχου. Αντιθέτως, μία πολιτική για άνοδο του επιπέδου αμεσότητας επικοινωνίας με τον πελάτη, συνδέεται με ισχυρούς δεσμούς με το εν λόγω κριτήριο (0,60) (EFQM assessor scorebook, 2003).

▪ **Κριτήριο 3 (People)**

Οι ανθρώπινοι πόροι και ειδικά οι εργαζόμενοι, είναι οι βασικοί μέτοχοι της αλλαγής για την επίτευξη των τιθέντων στόχων. Γι' αυτό και κρίνουμε πως υπάρχει υψηλή ιεράρχηση επίτευξης και των τριών στόχων με το συγκεκριμένο κριτήριο (0,60). Ενδεικτικά θα αναφέρουμε, θέλοντας να δώσουμε έμφαση στο πόσο σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας με τον τρίτο στόχο πως δεν αρκεί απλά για τους εργαζομένους το πόσο συχνά έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Σημαντικό είναι για παράδειγμα, με πόσο ευχάριστη διάθεση το κάνουν κατανοώντας απόλυτα τον πελάτη, σε ποιο βαθμό συναισθάνονται-αντιλαμβάνονται το πρόβλημά του δρώντας άμεσα για την διεκπεραίωσή του και πόσο προσβάσιμοι είναι σε αυτόν. Ο συγκεκριμένος ορισμός αποτελεί μία από τις 5 διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών (key dimension of service quality-empathy) (Parasuraman et al.,1990).

▪ **Κριτήριο 4 (Partnerships and resources)**

Οι συνεργασίες της επιχείρησής μας με προμηθευτές κατά κύριο λόγο και με τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζομένους), αποτελούν τον καταλυτικό παράγοντα για την μείωση του χρόνου, της υπό εξέτασης ροής μας. Για παράδειγμα όταν ο προμηθευτής μας παραδώσει στο συμφωνηθέν χρόνο τα εμπορεύματα που αγοράζουμε, κατά 95% θα είμαστε ακριβείς και εμείς αντίστοιχα, στην παράδοση των

αυτοκινήτων στους πελάτες. Έτσι λοιπόν προκύπτει υψηλή ιεράρχηση για την επίτευξη της μείωσης του χρόνου μέσω του κριτηρίου 4 στην υφιστάμενη ροή μας (0,60). Από την άλλη πλευρά όμως, στην επίτευξη του δεύτερου στόχου που αναφέρεται στη βέλτιστη συνεργασία βρίσκουμε μία ένταση ιεράρχησης μεσαίας κλίμακας (0,30), αφού σίγουρα η συνεργασία της επιχείρησής μας, για παράδειγμα με τους προμηθευτές επηρεάζει τη συνεργασία των ενδοεταιρικών μας τμημάτων, όμως όχι σε μεγάλο βαθμό. Αναφορικά με την άνοδο του επιπέδου αμεσότητας επικοινωνίας με τους πελάτες, θα την αναζητήσουμε από άλλα κριτήρια, γιατί δεν θεωρούμε πως αυτό το κριτήριο αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα επίτευξης του συγκεκριμένου στόχου. Βαθμολογούμε με (0,10) αντίστοιχα, γεγονός που καταδεικνύει και τη χαμηλή ιεράρχηση.

▪ Κριτήριο 5 (Processes)

Τέλος, το εν λόγω κριτήριο θα συντελέσει στην επίτευξη και των 3 στόχων. Εξάλλου είδαμε και στο δεύτερο κεφάλαιο, τόσο η Hewlett Packard, όσο και η Rank Xerox, αλλά και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, στα πλαίσια της υιοθέτησης του EFQM δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην αναδιάρθρωση σε επίπεδο διαδικασιών. Μάλιστα στην Xerox είδαμε το μπλε βιβλίο, το οποίο ουσιαστικά είναι ένα εγχειρίδιο ποιότητας, όπου όλες οι νέες διαδικασίες είναι καταγεγραμμένες αναλυτικά, στο οποίο ορίζονταν και οι αντίστοιχοι υπεύθυνοι, για να υπάρχει μεγαλύτερη ακρίβεια στην εφαρμογή τους.

Η βελτίωση των διαδικασιών θα μειώσει τους χρόνους (0,60), θα οδηγήσει στην βέλτιστη συνεργασία των τμημάτων (0,60), θα ανεβάσει το επίπεδο της άμεσης επικοινωνίας με τον πελάτη (0,60). Οι διαδικασίες για όλες τις επιχειρήσεις και συνακόλουθα τη δική μας, αποτελούν το πιο βασικό εργαλείο της οργανωσιακής αλλαγής. Για τον λόγο αυτό έχουν και το υψηλότερο επίπεδο σημαντικότητας μεταξύ των 5 πρώτων κριτηρίων του EFQM (EFQM assessor scorebook, 2003).

Με βάση τα προαναφερθέντα και τον πίνακα 3.3 που παρουσιάζει τη διαστρωμάτωση των ιεραρχήσεων δημιουργούμε τον πίνακα 3.9 που καταγράφει συγκεντρωτικά τα δεδομένα για κάθε κριτήριο και το βαθμό επίτευξης του αντίστοιχου στόχου.

Πίνακας 3.9 Συγκεντρωτική απεικόνιση ιεράρχησης για την επίτευξη των στόχων μέσω των κριτηρίων 1-5 (enablers)

Κριτήριο & Βαθμός σημαντικότητας	Στόχος	Βαθμός Ιερ/σης (I)	Κριτήριο & Βαθμός σημαντικότητας	Στόχος	Βαθμός Ιερ/σης (I)
Κριτήριο 1 10%(0,10)	Μείωση χρόνου	χαμηλός (0,10)	Κριτήριο 4 9% (0,09)	Μείωση χρόνου	υψηλός (0,60)
Κριτήριο 1 10%(0,10)	Βέλτιστη συν/σία τμημάτων	υψηλός (0,60)	Κριτήριο 4 9% (0,09)	Βέλτιστη συν/σία τμημάτων	μεσαίος (0,30)
Κριτήριο 1 10%(0,10)	Αμεσ/τα επικ/νίας με πελάτη	υψηλός (0,60)	Κριτήριο 4 9% (0,09)	Αμεσ/τα επικ/νίας με πελάτη	χαμηλός (0,10)
Κριτήριο 2 8%(0,08)	Μείωση χρόνου	χαμηλός (0,10)	Κριτήριο 5 14% (0,14)	Μείωση χρόνου	υψηλός (0,60)
Κριτήριο 2 8%(0,08)	Βέλτιστη συν/σία τμημάτων	μεσαίος (0,30)	Κριτήριο 5 14% (0,14)	Βέλτιστη συν/σία τμημάτων	υψηλός (0,60)
Κριτήριο 2 8%(0,08)	Αμεσ/τα επικ/νίας με πελάτη	υψηλός (0,60)	Κριτήριο 5 14% (0,14)	Αμεσ/τα επικ/νίας με πελάτη	υψηλός (0,60)
Κριτήριο 3 9% (0,09)	Μείωση χρόνου	υψηλός (0,60)			
Κριτήριο 3 9% (0,09)	Βέλτιστη συν/σία τμημάτων	υψηλός (0,60)			
Κριτήριο 3 9% (0,09)	Αμεσ/τα επικ/νίας με πελάτη	υψηλός (0,60)			

Παράλληλα, με βάση τα δεδομένα για τη σημαντικότητα των προβλημάτων που προέκυψαν από τον πίνακα process FMEA map, ορίζουμε και την προτεραιότητα επίτευξης στόχων, αφού τους έχουμε προηγουμένως οριοθετήσει. Ο συλλογισμός βασίζεται στην υπόθεση πως με γνώμονα τα υπάρχοντα προβλήματα, προσδιορίζονται και οι στόχοι προκειμένου να τα επιλύσουμε. Προκύπτει λοιπόν πως η μείωση χρόνου έχει επίπεδο προτεραιότητας 5, η βέλτιστη συνεργασία των τμημάτων έχει σημαντικότητα 2,5 και τον ίδιο βαθμό έχει η αμεσότητα επικοινωνίας με τον πελάτη. Κριτήριό μας για την προτεραιότητα επίτευξης των στόχων, είναι το πόσο συχνά εμφανίζονται τα προβλήματα, πόσο σοβαρά είναι αυτά, αν εμφανιστούν τι επιπτώσεις θα έχουμε, πόσο εύκολα ανιχνεύονται, στοιχεία που αντλήσαμε από τον πίνακα process FMEA map.

Να καταστήσουμε σαφές πως για τον προσδιορισμό της προτεραιότητας των στόχων λάβαμε υπόψη μας τα τεχνικά χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της επιχείρησης εκτός από την πολυπλοκότητα των προβλημάτων. Έτσι, καταλήξαμε να ορίσουμε σε αριθμούς, την προτεραιότητα των τιθέμενων στόχων. Ακολουθεί ο πίνακας 3.10 που απεικονίζει τα δεδομένα αυτά.

Πίνακας 3.10 Προτεραιότητα στόχων

Στόχος	Προτεραιότητα στόχου
Μείωση χρόνου	5,00
Βέλτιστη συνεργασία των τμημάτων	2,50
Άνοδος επιπέδου επικοινωνίας με τον πελάτη	2,50

Με βάση τους πίνακες 3.9, 3.10 που απεικονίζουν τους συντελεστές ιεράρχησης (I) (βαθμός ιεράρχησης για την επίτευξη στόχου μέσω κριτηρίου) και την προτεραιότητα των στόχων ακολουθεί η τελική ιεράρχηση στόχων που θα επιτευχθούν μέσω των

υποκριτηρίων που παρατίθενται σε νέους πίνακες 3.11, 3.12. Η τελευταία στήλη των πινάκων 3.11, 3.12 παραθέτει έναν νέο συντελεστή. Αυτός είναι ο Ο.Σ.Ι. (Ολικός Συντελεστής Ιεράρχησης, TFI-Total Factor of Ierarchy). Ο συντελεστής αυτός ορίζεται ως το γινόμενο της προτεραιότητας-σημαντικότητας του στόχου και του βαθμού ιεράρχησης της επίτευξης στόχου διαμέσου του κριτηρίου.

Σκοπός του συγκεκριμένου συντελεστή, τον οποίο θα λάβουμε υπόψη μας στην τελική βαθμολογία, είναι να καταδείξει την αναλογία της σχέσης μεταξύ σημαντικότητας κριτηρίου στην επίτευξη του στόχου. Αυτό το πράττουμε σε συνδυασμό και με το πόσο σημαντικός είναι ο κάθε στόχος για τη ροή μας.

Πίνακας 3.11 Ολικός συντελεστής ιεράρχησης TFI

Κριτήριο	Στόχος	Βαθμός Ιερ/σης (I)	Προτερ/τα στόχου	(T.F.I.) Ο.Σ.Ι.=Βαθμός Ιερ/σης*Προτερ/τα Στόχου
Κριτήριο 1 10%(0,10)	Μείωση χρόνου	χαμηλός (0,10)	5,00	$0,10*5,00=0,50$
Κριτήριο 1 10%(0,10)	Βέλτιστη συν/σία τμημάτων	υψηλός (0,60)	2,50	$0,60*2,50=1,50$
Κριτήριο 1 10%(0,10)	Αμεσ/τα επικ/νίας με πελάτη	υψηλός (0,60)	2,50	$0,60*2,50=1,50$
Κριτήριο 2 8%(0,08)	Μείωση χρόνου	χαμηλός (0,10)	5,00	$0,10*5,00=0,50$
Κριτήριο 2 8%(0,08)	Βέλτιστη συν/σία τμημάτων	μεσαίος (0,30)	2,50	$0,30*2,50=0,75$
Κριτήριο 2 8%(0,08)	Αμεσ/τα επικ/νίας με πελάτη	υψηλός (0,60)	2,50	$0,60*2,50=1,50$

Πίνακας 3.12 Ολικός συντελεστής ιεράρχησης TFI

Κριτήριο	Στόχος	Βαθμός Ιερ/σης (I)	Προτερ/τα στόχου	(T.F.I.) Ο.Σ.Ι.=Βαθμός Ιερ/σης*Προτερ/τα Στόχου
Κριτήριο 3 9% (0,09)	Μείωση χρόνου	υψηλός (0,60)	5,00	$0,60*5,00=3,00$
Κριτήριο 3 9% (0,09)	Βέλτιστη συν/σία τμημάτων	υψηλός (0,60)	2,50	$0,60*2,50=1,50$
Κριτήριο 3 9% (0,09)	Αμεσ/τα επικ/νίας με πελάτη	υψηλός (0,60)	2,50	$0,60*2,50=1,50$
Κριτήριο 4 9% (0,09)	Μείωση χρόνου	υψηλός (0,60)	5,00	$0,60*5,00=3,00$
Κριτήριο 4 9% (0,09)	Βέλτιστη συν/σία τμημάτων	μεσαίος (0,30)	2,50	$0,30*2,50=0,75$
Κριτήριο 4 9% (0,09)	Αμεσ/τα επικ/νίας με πελάτη	χαμηλός (0,10)	2,50	$0,10*2,50=0,25$
Κριτήριο 5 14% (0,14)	Μείωση χρόνου	υψηλός (0,60)	5,00	$0,60*5,00=3,00$
Κριτήριο 5 14% (0,14)	Βέλτιστη συν/σία τμημάτων	υψηλός (0,60)	2,50	$0,60*2,50=1,50$
Κριτήριο 5 14% (0,14)	Αμεσ/τα επικ/νίας με πελάτη	υψηλός (0,60)	2,50	$0,60*2,50=1,50$

3.2.4 Βαθμολόγηση ροής

Σε αυτό το σημείο της διαδικασίας αξιολόγησης πραγματοποιούμε την βαθμολόγηση της υφιστάμενης ροής, σε όρους μετρήσιμους μέσω των υποκριτηρίων από τα 5 πρώτα κριτήρια του EFQM. Αυτό που θα επιδιώξουμε είναι να λάβουμε αριθμητικά δεδομένα και με βάση αυτά, θα εστιάσουμε στη δόμηση βελτιωτικών ενεργειών σε διεργασίες, στα πλαίσια του κάθε υποκριτηρίου, για την υφιστάμενη ροή.

3.2.4.1 Προκύπτουσα βαθμολογία (πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις)

Σε αυτό το σημείο της εργασίας μας, ακολουθεί η βαθμολόγηση της ροής βάσει των υποκριτηρίων. Τα αριθμητικά δεδομένα που θα προκύψουν, θα κινούνται στον εξής συλλογισμό: Επηρεαζόμενοι από τον τρόπο εφαρμογής της μεθοδολογία R.A.D.A.R., από εταιρείες όπως η Hewlett Packard, η Procter&Gamble, η Komatsu ltd, η Rank Xerox, για τους οποίους μιλήσαμε εκτενώς στο κεφάλαιο 2, η προκύπτουσα βαθμολογία θα είναι απόρροια της αξιολόγησης της ροής σε 4 συγκεκριμένα επίπεδα. Αυτά είναι:

Επίπεδο 1

- **Επιδόσεις ροής-αποτελεσματικότητα**

- 1) Αντικατοπτρίζουν την εικόνα της επιχείρησης και σε ποιο βαθμό;
- 2) Είναι συγκρίσιμες οι επιδόσεις σε επίπεδο ανταγωνισμού;
- 3) Σε ποιο βαθμό καλύπτουν τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών της επιχείρησης;

Επίπεδο 2

- **Διαδικασίες ροής**

- 1) Είναι μετρήσιμες και κατανοητές από τους εργαζόμενους;
- 2) Οι διαδικασίες δρουν υποστηρικτικά στην προώθηση της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης;
- 3) Είναι συστηματικά δομημένες;

Επίπεδο 3

- Εύρος εφαρμογής των διαδικασιών της ροής

1)Είναι μετρήσιμη και σε ποιο βαθμό;

2)Είναι κατανοητή και σε ποιο βαθμό εφαρμόσιμη από τους εργαζομένους;

Επίπεδο 4

- Έλεγχος και συστηματική αναθεώρηση διαδικασιών της ροής

1)Κάθε πότε μετρώνται τα αποτελέσματα των επιχειρησιακών επιδόσεων;

2)Τα αποτελέσματα σε επίπεδο επιδόσεων αξιολογούνται και συγκρίνονται με τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού;

3)Σε ποιο βαθμό λαμβάνεται υπόψη η λαμβάνουσα ανάδραση από τα επιτευχθέντα αποτελέσματα;

Ακολουθεί ο πίνακας 3.13 που παραθέτει συγκεντρωτικά τις προκύπτουσες βαθμολογίες.

Πίνακας 3.13 Βαθμολόγηση ροής για κάθε υποκριτήριο των enablers

Υποκ/ριο	Βαθ/γία	Υποκ/ριο	Βαθ/γία	Υποκ/ριο	Βαθ/γία	Υποκ/ριο	Βαθ/γία	Υποκ/ριο	Βαθ/γία
1α	0,60	2α	0,33	3α	0,98	4α	0,70	5α	0,90
1β	0,31	2β	0,06	3β	1,00	4β	1,00	5β	0,15
1γ	0,14	2γ	0,04	3γ	0,75	4γ	0,95	5γ	0,15
1δ	0,25	2δ	0,04	3δ	1,00	4δ	0,96	5δ	0,94
1ε	0,42			3ε	0,88	4ε	0,92	5ε	0,37
Σύνολα	1,72		0,47		4,61		4,53		2,51

Η προκύπτουσα βαθμολογία από την παραπάνω διαδικασία αξιολόγησης ανέρχεται σε 13,84.

Για να προκύψει η τελική βαθμολογία από την αξιολόγηση των υποκριτηρίων πρέπει να πολλαπλασιάσουμε κάθε ένα ξεχωριστά με το ποσοστό σημαντικότητάς του.

Ακολουθεί ο πίνακας 3.14 που απεικονίζει τα αριθμητικά δεδομένα, καθώς επίσης και τη σημαντικότητα του κάθε υποκριτηρίου.

Πίνακας 3.14 Τελική βαθμολογία πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις

Βαθ/γία ανά υποκ/ριο	Σημαν/τα Υποκ/ρίου	Τελική Βαθ/γία	Βαθ/γία ανά υποκ/ριο	Σημαν/τα Υποκ/ρίου	Τελική Βαθ/γία
1α=0,60	4,00 % (0,04)	0,024	4α=0,70	3,60% (0,036)	0,025
1β=0,31	4,00 % (0,04)	0,012	4β=1,00	3,60 % (0,036)	0,036
1γ=0,14	4,00 % (0,04)	0,006	4γ=0,95	3,60 % (0,036)	0,034
1δ=0,25	4,00 % (0,04)	0,010	4δ=0,96	3,60 % (0,036)	0,035
1ε=0,42	4,00 % (0,04)	0,017	4ε=0,92	3,60 % (0,036)	0,033
Σύνολο		0,069	Σύνολο		0,163
2α=0,33	4,00 % (0,04)	0,013	5α=0,90	5,60% (0,056)	0,050
2β=0,06	4,00 % (0,04)	0,002	5β=0,15	5,60 % (0,056)	0,008
2γ=0,04	4,00 % (0,04)	0,001	5γ=0,15	5,60 % (0,056)	0,008
2δ=0,04	4,00 % (0,04)	0,001	5δ=0,94	5,60 % (0,056)	0,053
		0,017	5ε=0,37	5,60 % (0,056)	0,021
			Σύνολο		0,140
3α=0,98	3,60 % (0,036)	0,035			
3β=1,00	3,60 % (0,036)	0,036	Κριτήριο 1		0,069
3γ=0,75	3,60 % (0,036)	0,027	Κριτήριο 2		0,017
3δ=1,00	3,60 % (0,036)	0,036	Κριτήριο 3		0,170
3ε=0,88	3,60 % (0,036)	0,032	Κριτήριο 4		0,163
Σύνολο		0,170	Κριτήριο 5		0,140
			Σύνολο		0,559

Η τελική αξιολόγηση της υφιστάμενης ροής βασίζεται στην εξίσωση Ολικής Αξιολόγησης. Η εξίσωση αυτή ουσιαστικά συνδέει τους ολικούς συντελεστές ιεράρχησης (TFI) (Πίνακες 3.11, 3.12) με τις τελικές βαθμολογίες του κάθε κριτηρίου μέσω των υποκριτηρίων (Πίνακας 3.14). Ο τύπος της συγκεκριμένης εξίσωσης είναι:

$$\underline{\underline{\text{ΤΥΠΟΣ}}}$$

$$\underline{\underline{O.A. = \Sigma(i) (T.B. * O.Σ.I.)}}$$

Όπου Ο.Α. η ολική αξιολόγηση της υφιστάμενης ροής. Όπου Τ.Β. είναι η τελική βαθμολογία που προέκυψε από τη χρήση των υποκριτηρίων, όπου Ο.Σ.Ι., ο ολικός συντελεστής ιεράρχησης επίτευξης στόχου διαμέσου κριτηρίου και όπου ί ο στόχος κάθε φορά. Να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο πως ο τύπος αυτός περιλαμβάνει και την σημαντικότητα των υποκριτηρίων μέσω της χρήσης της τελικής βαθμολογίας (Τ.Β.).

Έτσι λοιπόν με βάση τον τύπο της ολικής αξιολόγησης κάνουμε τους παρακάτω υπολογισμούς για να καταλήξουμε στην συνολική βαθμολογία που λαμβάνει η ροή μας πριν τις βελτιώσεις.

Κριτήριο 1

$$O.A. = 0,069 * 0,50 + 0,069 * 1,50 + 0,069 * 1,50 = 0,035 + 0,104 + 0,104 = 0,24$$

Κριτήριο 2

$$O.A. = 0,017 * 0,50 + 0,017 * 0,75 + 0,017 * 1,50 = 0,009 + 0,013 + 0,026 = 0,05$$

Κριτήριο 3

$$O.A. = 0,170 * 3,00 + 0,170 * 1,50 + 0,170 * 1,50 = 0,510 + 0,255 + 0,255 = 1,02$$

Κριτήριο 4

$$O.A. = 0,163 * 3,00 + 0,163 * 0,75 + 0,163 * 0,25 = 0,489 + 0,122 + 0,041 = 0,65$$

Κριτήριο 5

$$O.A. = 0,140 * 3,00 + 0,140 * 1,50 + 0,140 * 1,50 = 0,420 + 0,210 + 0,210 = \underline{0,84}$$

$$OA = 2,80$$

Η συνολική βαθμολογία που προκύπτει από την εξίσωση αξιολόγησης είναι **OA=2,80**. Αυτή είναι η συνολική βαθμολογία της υφιστάμενης ροής πριν τις προτεινόμενες βελτιωτικές ενέργειες.

3.2.5 Προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης της ροής

Στη συνέχεια της εργασίας μας, θα ασχοληθούμε με τις προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης που θα πραγματοποιήσουμε στη ροή μας. Με γνώμονα τους τιθέντες στόχους, την ιεράρχηση επίτευξης αυτών διαμέσου των κριτηρίων, τα υφιστάμενα προβλήματα και τις παραμέτρους που τα χαρακτηρίζουν (σημαντικότητα, ιεράρχηση κλπ.) που αναλύσαμε εκτενώς, θα επιδιώξουμε να βελτιώσουμε κάποια συγκεκριμένα σημεία στην διαδικασία της χονδρικής πώλησης της εταιρείας μας.

Πριν προχωρήσουμε παρακάτω, κρίνουμε σημαντικό να τονίσουμε μία συγκεκριμένη παράμετρο. Οι υφιστάμενοι στόχοι που θέσαμε στο προηγούμενο μέρος του κεφαλαίου, διαφοροποιούνται μεταξύ τους ως προς την τεχνικότητα ανάλυσής τους. Πιο συγκεκριμένα, ο στόχος της μείωσης του χρόνου είναι ένα αποτέλεσμα με αμιγώς τεχνικά χαρακτηριστικά, για τον λόγο αυτό η προσέγγισή μας θα είναι η απευθείας επέμβαση στην ροή που θα καταδείξει και το αποτέλεσμα.

Για τους εναπομείναντες 2, καθότι πρόκειται για στόχους που η μέτρησή τους δεν είναι καταφανής με την απευθείας επέμβαση στην ροή μας και το αποτέλεσμα της όποιας προτεινόμενης βελτίωσης δεν είναι απτό και μετρήσιμο, επιλέξαμε τη χρήση των υποκριτηρίων των enablers του EFQM που θα μας βοηθήσουν προς την κατεύθυνση αυτή. Ταυτόχρονα, κατά τις προτεινόμενες βελτιώσεις σε αυτούς τους 2 στόχους, λαμβάνουμε υπόψη μας τα υποκριτήρια και την ιεράρχηση επίτευξης των στόχων διαμέσου των αντίστοιχων κριτηρίων. Έτσι, η βελτίωση των επιμέρους υποκριτηρίων, μέσα από συγκεκριμένες νέες διεργασίες, θα αντικατοπτρίζει και την προσπάθεια επίτευξης των 2 στόχων, καθώς κάποια από αυτά συνδέονται με την βέλτιστη συνεργασία των τμημάτων αλλά και με την άνοδο του επιπέδου της αμεσότητας επικοινωνίας με τον πελάτη.

Κοινή συνισταμένη και στις 2 περιπτώσεις όμως είναι πως ακολουθούμε την ιεράρχηση επίτευξης των στόχων διαμέσου των κριτηρίων.

3.2.5.1 Προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης για τη μείωση του χρόνου

Η μείωση του συνολικού χρόνου της υφιστάμενης ροής (στην παρούσα φάση χωρίς τις βελτιώσεις είναι 216 ώρες και 50 λεπτά) και είναι πρώτος στόχος σε βαθμό σημαντικότητας με βαθμολογία 5, ενώ επίσης είδαμε βάσει των ιεραρχήσεων πως τα κριτήρια που θα μας βοηθήσουν να πετύχουμε αυτό το αποτέλεσμα είναι το 5, οι διαδικασίες με υψηλό βαθμό ιεράρχησης (0,60), το 4, οι συνεργασίες και οι πόροι με επίσης υψηλό (0,60), το ίδιο ισχύει και για το 3, ενώ για τα κριτήρια 2,1 καταγράφεται χαμηλή ιεράρχηση. Την ιεράρχηση αυτή θα ακολουθήσουμε στις παρακάτω προτεινόμενες βελτιώσεις.

➤ **Κριτήριο 5 (Processes) για μείωση χρόνου**

Οι διαδικασίες θα είναι το πρώτο κριτήριο για την μείωση του χρόνου. Πιο συγκεκριμένα προτείνουμε:

Δημιουργία συγκεκριμένης φόρμας που θα καθορίζει υποχρεωτικά πεδία κατά την καταχώρηση του πελάτη από το λογιστήριο. Για αυτά θα είναι ενήμερη η εμπορική διεύθυνση πριν τα αποστείλει στο λογιστήριο και θα τα ζητάει από τον πελάτη. Εάν αυτά δεν υπάρχουν, καλείται ο πελάτης να τα προσκομίσει αλλιώς δεν θα ξεκινά η διαδικασία. Κατά τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι διπλοκαταχωρήσεις, η απώλεια χρόνου για επιδιορθώσεις και πιθανές άλλες διασταυρώσεις που αφορούν την καρτέλα πελάτη. Εξάλλου σε επιχειρήσεις όπως η Siemens, η Xerox, η Procter&Gamble είδαμε να υπάρχουν ιδιαίτερα εξελιγμένες βάσεις δεδομένων, οι οποίες έχουν αντίστοιχα υποχρεωτικά πεδία για την καρτέλα πελάτη, όπως αυτό που προτείνουμε. Η βελτίωση αυτή εκτιμάται πως θα μειώσει το χρόνο του σταδίου από τις 2 ώρες στα 30 λεπτά.

Η διαδικασία αυτή είναι απόλυτα αλληλένδετη και με το δεύτερο στάδιο της ροής, καθορίζοντας και επηρεάζοντας τη μείωση του χρόνου αυτού από τη 1 ώρα στα 10 λεπτά για την υποβολή της αίτησης στην ICAP, για την διαδικασία της αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη. Αναφορικά με το τρίτο στάδιο, καθότι πρόκειται για διαδικασία που αφορά τον εξωτερικό μας συνεργάτη, γίνεται κατανοητό πως δεν θα μπούμε στη λογική της βελτίωσης κάποιας διαδικασίας για να

έχουμε περαιτέρω μείωση χρόνου, γιατί δεν αφορά την επιχείρησή μας χωρίς να παραβλέπουμε φυσικά ότι μας επηρεάζει στην απόφασή μας στον μέγιστο βαθμό.

Γι' αυτό θα αρκεστούμε απλά να αναφέρουμε πως η όποια καθυστέρηση κατά το πρώτο στάδιο επηρεάζει και αυτό της αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας, χωρίς όμως να το ποσοτικοποιούμε αυτό σε μετρήσιμα μεγέθη. Σε ότι αφορά την επιχείρησή μας προτείνουμε, την on line σύνδεση του λογιστηρίου με την ICAP κατά την διαδικασία καταχώρησης της καρτέλας πελάτη.

Η συνολική ωφέλεια σε μείωση χρόνου που αποκομίζουμε από τις προτεινόμενες βελτιώσεις με βάση το κριτήριο 5 ανέρχεται σε 140 λεπτά.

➤ **Κριτήριο 4 (Partnerships and Resources) για μείωση χρόνου**

Οι συνεργασίες και οι πόροι κρίνουμε πως είναι ένα ακόμα κριτήριο που έχει καταλυτικό ρόλο στην μείωση του χρόνου της ροής. Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε στο στάδιο 4, είναι η έλλειψη μίας πρώιμης ενημέρωσης του τμήματος αποθήκευσης και διανομής έτσι ώστε αυτό να έχει έτοιμα τα αυτοκίνητα για test drive (σε περίπτωση που υπάρχουν διαθέσιμα τα συγκεκριμένα μοντέλα). Εκτός όμως αυτού του ζητήματος, κατά την διάρκεια αυτού του σταδίου, διαπιστώνουμε ένα πρόβλημα σοβαρότερο που αποτυπώνεται σε ένα έλλειμμα ενημέρωσης στον τρόπο τήρησης των αποθεμάτων. Η εγκαθίδρυση ενός συστήματος ERP, θα δώσει τη δυνατότητα για ακριβέστερο και πιο λεπτομερή έλεγχο για την κατάσταση των αποθεμάτων. Το ERP εκτιμούμε πως θα μειώσει την χρονική διάρκεια της διαδικασίας σε μεγάλο βαθμό από 2 ώρες σε 20 λεπτά.

Η συνολική ωφέλεια σε μείωση χρόνου που αποκομίζουμε από τις προτεινόμενες βελτιώσεις με βάση το κριτήριο 4 ανέρχεται σε 100 λεπτά.

➤ **Κριτήριο 3 (People) για μείωση χρόνου**

Προτείνουμε τη δημιουργία τμήματος εντός του λογιστηρίου (Accounts Receivable) και πιο συγκεκριμένα, εννοούμε τον ορισμό 2 συγκεκριμένων ατόμων από το λογιστήριο που θα επιβλέπουν τη διαδικασία. Έτσι, η διαδικασία καταχώρησης θα υπόκειται σε μεγαλύτερο έλεγχο και η πραγματοποίησή της, υπό την εποπτεία συγκεκριμένων ατόμων, θα μας οδηγήσει στην αποφυγή σφαλμάτων και

συνακόλουθα στην εξοικονόμηση χρόνου. Η συνεργασία αυτών των υπευθύνων εγγυάται την ασφαλέστερη καταχώρηση στοιχείων και προβλήματα όπως αυτά της ελλειπούς καταχώρησης ή της εσφαλμένης αντίστοιχα, κρίνουμε πως θα εκλείψουν. Η τοποθέτηση των 2 αυτών υπεύθυνων ατόμων στο τμήμα (Accounts Receivable), θα μειώσει επιπρόσθετα το χρόνο του πρώτου σταδίου κατά 20 λεπτά.

Η συνολική ωφέλεια σε μείωση χρόνου που αποκομίζουμε από τις προτεινόμενες βελτιώσεις με βάση το κριτήριο 3 ανέρχεται σε 20 λεπτά.

➤ **Κριτήρια 2,1 (Leadership, Policy&Strategy) για μείωση χρόνου**

Με βάση τη δομή της ροής κρίνουμε πως τόσο το κριτήριο 2, όσο και το κριτήριο 1, δεν είναι τόσο σημαντικά στην επίτευξη ενός στόχου με τεχνικά χαρακτηριστικά όπως αυτό της μείωσης του χρόνου. Αυτό αντικατοπτρίζεται και στην χαμηλή ιεράρχηση που έχουν τα εν λόγω κριτήρια, ως προς το συγκεκριμένο στόχο.

Έτσι, σε συνολικό επίπεδο με βάση τις βελτιώσεις που προτείνουμε στηριζόμενοι στα κριτήρια 5,4,3 η συνολική ωφέλεια σε μείωση χρόνου ανέρχεται σε 260 λεπτά ή αλλιώς σε 4 ώρες και 20 λεπτά.

Κατά τον τρόπο αυτό η συνολική διάρκεια της ροής μας από **216** ώρες και **50** λεπτά που ήταν πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις μειώνεται στις **212** ώρες και **30** λεπτά.

Με τις συγκεκριμένες προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης, θεωρούμε εφικτό πως θα καταφέρουμε να μειώσουμε σημαντικά τον συνολικό χρόνο της ροής μας, προσφέροντας ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση στους πελάτες μας.

Βέβαια, θα πρέπει να τονίσουμε πως ο κύριος χρονικός όγκος της ροής οφείλεται στην αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας από την ICAP (26 ώρες) και στην αναμονή για να παραλάβουμε από τον ξένο οίκο τα εμπορεύματα (168 ώρες). Οι δύο αυτές διαδικασίες καταλαμβάνουν το 89,4 % του συνολικού χρόνου. Θέλουμε να πούμε δηλαδή πως οι προτεινόμενες βελτιώσεις για τη μείωση του χρόνου σε διαδικασίες που εμπλέκεται άμεσα η επιχείρησή μας, αφορούν ένα ποσοστό της τάξεως του μόλις 10,6%. Αυτό γιατί με βάση την δομή της υφιστάμενης ροής οι δύο

σημαντικές διαδικασίες ως προς την κατανομή του χρόνου, γίνονται από συνεργάτες μας (ICAP και ξένος οίκος από τον οποίο εισάγουμε τα εμπορεύματα).

Έτσι δεν μπήκαμε σε διαδικασία ανάλυσής τους καθώς δεν είχαμε πρόσβαση σε αυτά τα στοιχεία και δεν αφορούν την επιχείρησή μας. Εντούτοις, σε ότι αφορά τις δικές μας εταιρικές διαδικασίες, με τις προτεινόμενες βελτιώσεις κρίνουμε ότι σε ένα μικρό ποσοστό μπορούμε να πετύχουμε την μείωση του χρόνου.

3.2.5.2 Προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης για την βέλτιστη συνεργασία των τμημάτων και την άνοδο του επιπέδου αμεσότητας επικοινωνίας με τον πελάτη

Η βέλτιστη συνεργασία των τμημάτων και η άνοδος του επιπέδου της αμεσότητας επικοινωνίας με τον πελάτη είναι στόχοι που επίσης χρήζουν απαραίτητης βελτίωσης. Μια σειρά από προβλήματα είδαμε να προξενούνται κατά τη διάρκεια της ροής, τα οποία εμείς καλούμαστε να εξαλείψουμε με τη βοήθεια του EFQM, δομώντας κάποιες νέες διεργασίες, ενώ θα προσπαθήσουμε να αποτυπώσουμε την βελτίωση αυτή σε μετρήσιμα μεγέθη χρησιμοποιώντας τα επιμέρους υποκριτήρια. Παράλληλα, πολλές από τις προτεινόμενες βελτιωτικές ενέργειες τις συναντήσαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο επιχειρήσεις εφαρμόζουν το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας.

Τα κριτήρια που θα μας βοηθήσουν να βελτιώσουμε τη διαδικασία μας με στόχο την βέλτιστη συνεργασία των επιμέρους τμημάτων, είναι κατά σειρά βαθμού ιεράρχησης: τα κριτήρια 1,3,5,4,2 με αντίστοιχες ιεραρχήσεις (0,60), (0,60), (0,60), (0,30), (0,30).

Βασιζόμενοι στον ίδιο συλλογισμό, τα κριτήρια που θα μας βοηθήσουν να βελτιώσουμε τη ροή μας, με στόχο την άνοδο του επιπέδου αμεσότητας επικοινωνίας με τον πελάτη είναι κατά σειρά βαθμού ιεράρχησης: τα κριτήρια 5,3,2,1,4 με αντίστοιχες ιεραρχήσεις (0,60), (0,60), (0,60), (0,60), (0,10).

Βελτίωση διεργασιών ανά υποκριτήριο

Να τονίσουμε στο σημείο αυτό πως οι βαθμολογίες προκύπτουν όπως και πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις, στα πλαίσια της μεθοδολογίας R.A.D.A.R., λαμβάνοντας υπόψη τα 4 επίπεδα που αφορούν την επιχειρηματική λειτουργία, ως προς τις

επιχειρησιακές επιδόσεις, τις διαδικασίες, το εύρος της εφαρμογής, τον έλεγχο και τη συστηματική αναθεώρηση.

Υποκριτήριο $1\alpha=0,60$

Με βάση την υφιστάμενη δομή της επιχειρησιακής μας ροής, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια. Συνεπώς, δεν προτείνουμε κάποια βελτιωτική ενέργεια σε διεργασία στα πλαίσια του υποκριτηρίου αυτού.

Υποκριτήριο $1\beta=0,31$

Με βάση την υφιστάμενη δομή της επιχειρησιακής μας ροής, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια. Συνεπώς, δεν προτείνουμε κάποια βελτιωτική ενέργεια σε διεργασία στα πλαίσια του υποκριτηρίου αυτού.

Υποκριτήριο $1\gamma=0,14$

Το υποκριτήριο αυτό μπορεί να βελτιωθεί γιατί είναι πολύ χαμηλό σε βαθμολογία, προτείνοντας μία διεργασία. Προτείνεται η δημιουργία κινήτρων, για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της επιχείρησης. Ειδικότερα, προτείνεται να ακολουθηθεί το μοντέλο της παρακίνησης (motivation), της θεωρίας της προσδοκίας του Vroom (Expectancy Theory) (Ζαβλανός, 1998, Vroom, 1964). Στο δεύτερο κεφάλαιο είδαμε την Hewlett Packard, την Rank Xerox, τον βασικό οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα αυτό. Το σκεπτικό των οργανισμών αυτών είναι πως η αλλαγή σε διαδικασίες πρέπει να έχει τη συμμετοχή όλων και ιδιαίτερα των εργαζομένων, οι οποίοι χρειάζεται να μετέχουν ενεργά. Η ενεργοποίησή τους μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τα κίνητρα. Η θεωρία της προσδοκίας συνοψίζεται σε τρεις βασικές αρχές:

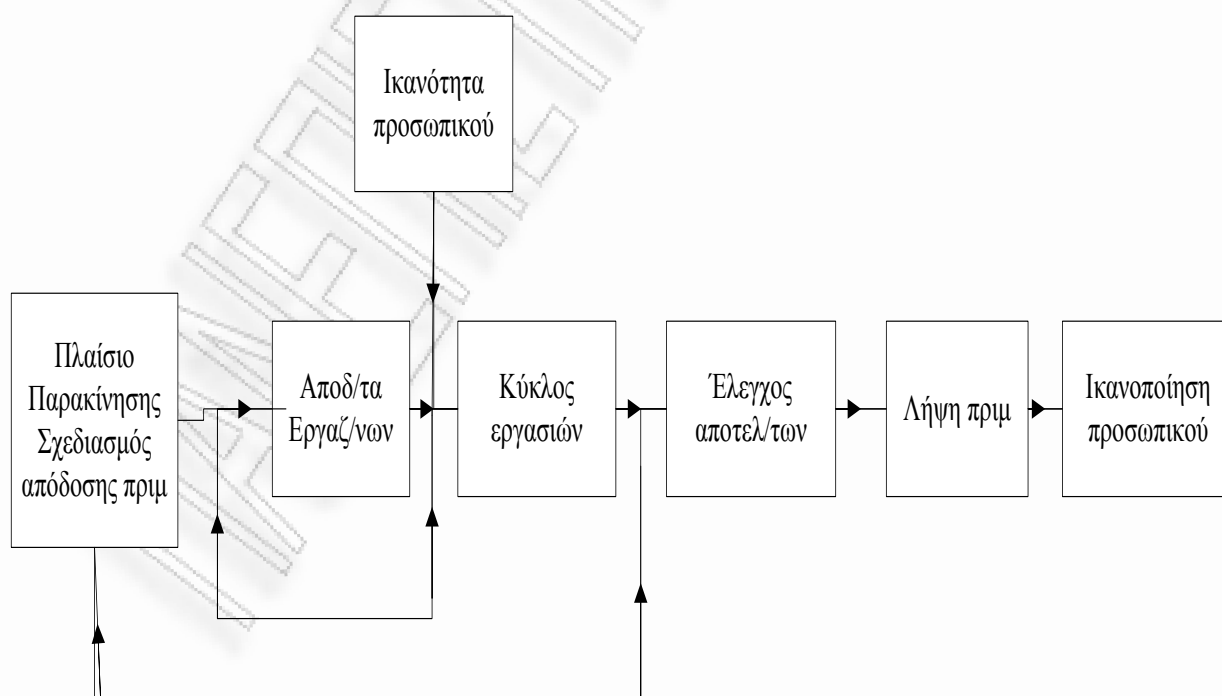
- προσδοκία επίδοσης – αποτελέσματος ή αμοιβής,
- ισχύς ή αξία,
- προσδοκία προσπάθειας – επίδοσης.

Στην υπό εξέταση επιχειρησιακή ροή, θα πρέπει να ενσωματωθεί ένα πλαίσιο αμοιβών που θα οδηγεί σε ικανοποίηση όλου του προσωπικού που λαμβάνει μέρος στην διαδικασία και θα πρέπει να σχετίζεται με τα οικονομικά αποτελέσματα της

επιχειρησιακής ροής (κύκλος εργασιών), λόγω της πολυπλοκότητας των διαδικασιών της. Έτσι, έχουμε:

- αύξηση του τζίρου των πωλήσεων μέχρι 5% (σε σύγκριση με το προηγούμενο οικονομικό έτος-έτος βάσης) δεν προσφέρεται πριμ.
- αύξηση άνω του 5% θα έχουμε προσφορά πριμ ως εξής:
 - 5%-10%, 1,0 %ο επί του τζίρου πωλήσεων της επιχείρησης,
 - 10%-20%, 1.5 %ο επί του τζίρου πωλήσεων της επιχείρησης,
 - 20%-50%, 2.5 %ο επί του τζίρου πωλήσεων της επιχείρησης,
 - >50%, 4.0 %ο επί του τζίρου πωλήσεων της επιχείρησης,
- το πριμ θα μοιραστεί σε αναλογία 70-30 για το προσωπικό βάσει της θέσεώς τους στην επιχείρηση:
 - 70% θα το λάβει ισόποσα το κατώτερο και μεσαίο προσωπικό των τμημάτων που συμμετέχουν στην ροή,
 - 30% θα το λάβει ισόποσα το ανώτερο προσωπικό (διευθυντές, προϊστάμενοι) που συμμετέχουν στην ροή.

Ακολουθεί η απεικόνιση του πλαισίου κινήτρων της ροής (Framework of Motivation of the Workflow) (FMW) (Σχ.3.5):



Σχήμα 3.3 Διάγραμμα απεικόνισης λειτουργίας του FMW βασισμένο στην θεωρία προσδοκίας του Vroom

1^η Συνθήκη Ελέγχου FMW: $TZ_{TOE} > TZ_{EB}$ -----> για $\Pi\text{ΠΚ}(j)_{TOE} = \text{TRUE}$
(ποσοστό αύξησης)

2^η Συνθήκη Ελέγχου FMW: $\Pi\text{ΠΚ}(j)_{TOE} : \Pi\text{T}(k)_{TOE}$ για $k=j$

όπου:

Πίνακας 3.15 Κατανομή χρηματικών κινήτρων

ΠΠΚ(j)	ΠΤ(k)
5% -10%	1.0 %ο επί τζίρου πωλήσεων
10% -20%	1.5 %ο επί τζίρου πωλήσεων
20% -50%	2.5 %ο επί τζίρου πωλήσεων
>50%	4.0 %ο επί τζίρου πωλήσεων

ΠΠΚ: Μήτρα Ποσοστών Πλαισίου Κινήτρων, **ΠΤ**: Μήτρα Ποσοστών επί Τζίρου οικονομικού έτους, **j**: Υποκριτήριο θέσης μήτρας **ΠΠΚ**, **k**: Υποκριτήριο θέσης μήτρας **ΠΤ**, **ΕΒ**: Έτος Βάσης (προηγούμενο οικονομικό έτος), **TZ**: Τζίρος πωλήσεων, **TOE**: Τρέχων Οικονομικό Έτος.

$$\mathbf{ΕΚΚ}(1) = \alpha(\mathbf{n}) * \mathbf{TZ}_{TOE} : \text{υπολογισμός ολικής αξίας κινήτρων (πριμ), για } n=k \quad (3.1)$$

$$\mathbf{ΕΚΚ}(2) = 0.7 * \mathbf{ΕΚΚ}(1) : \text{υπολογισμός της αξίας των κινήτρων (πριμ) για μεσαίο και κατώτερο προσωπικό} \quad (3.2)$$

$$\mathbf{ΕΚΚ}(3) = \mathbf{ΕΚΚ}(1) - \mathbf{ΕΚΚ}(2) : \text{υπολογισμός της αξίας κινήτρων (πριμ) για ανώτερο προσωπικό} \quad (3.3)$$

όπου **ΕΚΚ(i)**: Εξίσωση Κόστους Κινήτρων, **i**: Υποκριτήριο εξίσωσης, **α**: [1 %ο, 1.5 %ο, 2.5 %ο, 4 %ο], μήτρα πολλαπλασιαστών κινήτρου, **n**: Υποκριτήριο θέσης μήτρας **α**, **τ**: τζίρος πωλήσεων τρέχοντος οικονομικού έτους.

Συνολικά, για την επίλυση των εξισώσεων του FMW πρέπει να ισχύει η σχέση

$$(TRUE): j=k \text{ AND } k=n \text{ THEN } j=n \quad (TRUE) \quad (3.4)$$

Με την εφαρμογή του FMW ως νέα διεργασία, σε όλο το εύρος της ροής (και στο αντίστοιχο προσωπικό των εμπλεκόμενων τμημάτων), το υποκριτήριο 1γ βελτιώνεται πλήρως και μετατρέπεται σε **1,00**.

Υποκριτήριο 1δ =0,25

Το υποκριτήριο αυτό μπορεί να βελτιωθεί με μία προτεινόμενη διεργασία βελτίωσης με σκοπό (Ζαβλανός, 1998):

- να βελτιώσει την λήψη αποφάσεων από την ανώτατη διοίκηση, ακολουθώντας το μοντέλο των Vroom-Yetton&Jago, το οποίο προσφέρει μορφές αποφάσεων ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής του προσωπικού, στοχεύοντας στο επίπεδο των αποφάσεων της διοίκησης,
- να αυξήσει την επικοινωνία με τους προμηθευτές, με σκοπό την βελτίωση της συνεργασίας,
- να αυξήσει την επικοινωνία με τους πελάτες, με σκοπό την ανατροφοδότηση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται, βελτιώνοντας αντίστοιχα και την ποιότητα,
- να ανταποκριθεί στην σύγχρονη τάση περί εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης με μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο όφελος για την επιχείρηση (θετική διαφήμιση, αναγνώριση).

Από τα παραπάνω αναμένεται η βαθμολογία του υποκριτηρίου να ανέλθει σε **0,38**.

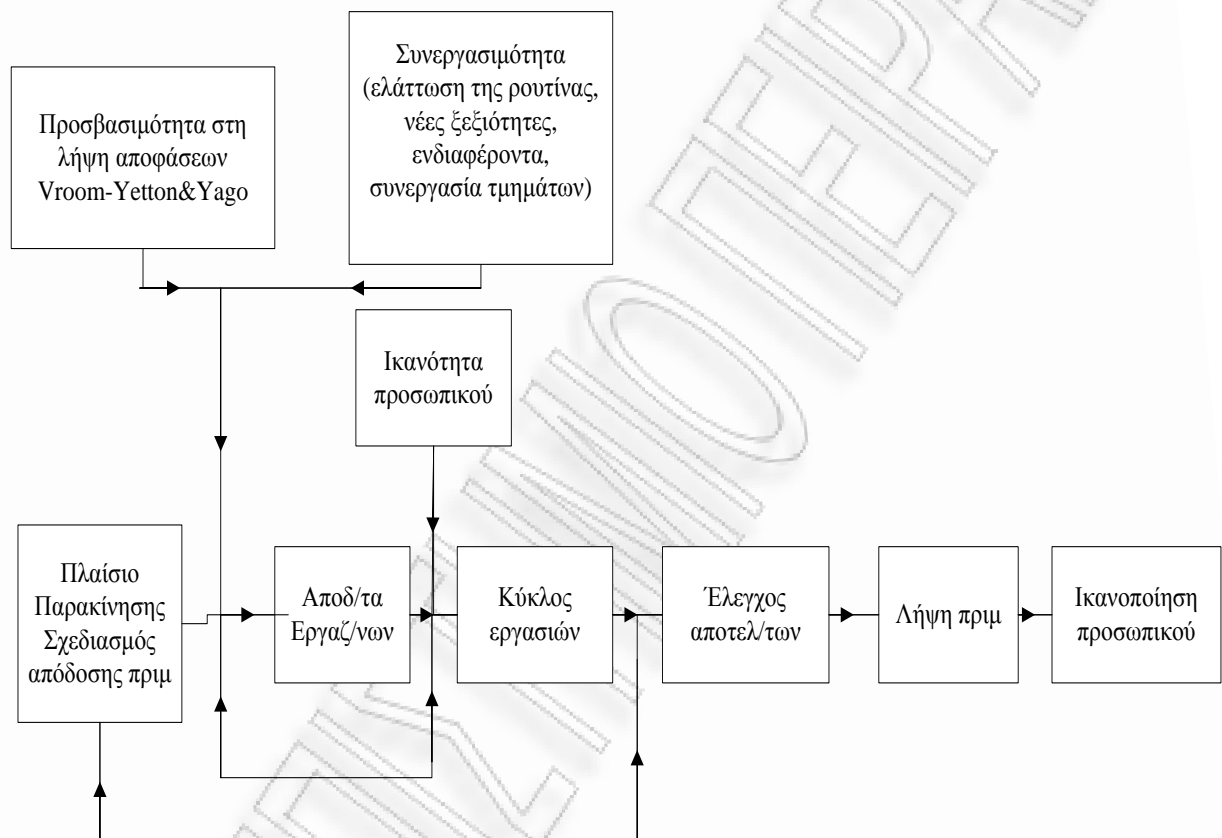
Υποκριτήριο 1ε =0,42

Προτείνεται μία βελτιωτική ενέργεια σε διεργασία στα πλαίσια αυτού του υποκριτηρίου. Αυτή είναι η αύξηση του αριθμού των μετακινήσεων ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης (σύστημα rotation) γιατί χάρη σε αυτή επιτυγχάνεται:

- αύξηση της συνεργασιμότητας μεταξύ προσωπικού και κατ'έπекταση μεταξύ τμημάτων μέσω της εναλλαγής της εργασίας,
- ελάττωση της ρουτίνας,
- ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ενδιαφερόντων στο προσωπικό.

Αναμένουμε με αυτή τη βελτιωτική ενέργεια η νέα τιμή στο υποκριτήριο να ανέλθει σε **0,71**.

Με την βελτίωση των παραπάνω υποκριτηρίων, το FMW μπορεί να απεικονιστεί στο επόμενο σχήμα 3.4 με τις αντίστοιχες προσθήκες των βελτιωτικών διεργασιών στα πλαίσια των υποκριτηρίων 1γ, 1δ.



Σχήμα 3.4 Διάγραμμα απεικόνισης λειτουργίας του FMW (με τις αντίστοιχες προσθήκες)

Οι προτεινόμενες βελτιωτικές ενέργειες σε διεργασίες, στα πλαίσια των υποκριτηρίων που ακολουθούν, αφορούν το πώς αντιμετωπίζει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το πόσο σημαντική είναι αυτή η διαδικασία καταφαίνεται από το γεγονός ότι επιχειρήσεις όπως η Hewlett Packard, η Xerox διενεργούν έρευνες σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον σε μηνιαία βάση, ανά εξάμηνο και ανά έτος. Μάλιστα, σε κάποιες εξ'αυτών διενεργώντας μετρήσεις στοχεύουν απευθείας στους πελάτες, σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών τους.

Αντίθετα, στην περίπτωση μας φαίνεται ότι η διοίκηση της επιχείρησης δε δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε τέτοιου είδους διεργασίες, οι οποίες αφορούν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Κάθε διοίκηση θα πρέπει να στοχεύει σε εκμετάλλευση τυχόν ευκαιριών και συνεχή ανάλυση των ανταγωνιστών. Ειδικότερα, θα πρέπει η διοίκηση βάσει προσεκτικής ανάλυσης της ανταγωνιστικής θέσης, να διατυπώνει στρατηγικές. Προτείνεται η ανάπτυξη ενός πλαισίου στρατηγικής ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος (Ζαβλανός, 1998) (Σχ.3.5 που ακολουθεί), εκτιμώντας πως ως απόρροια αυτού θα βελτιωθούν τα επιμέρους υποκριτήρια.

Υποκριτήριο $2\alpha=0,33$

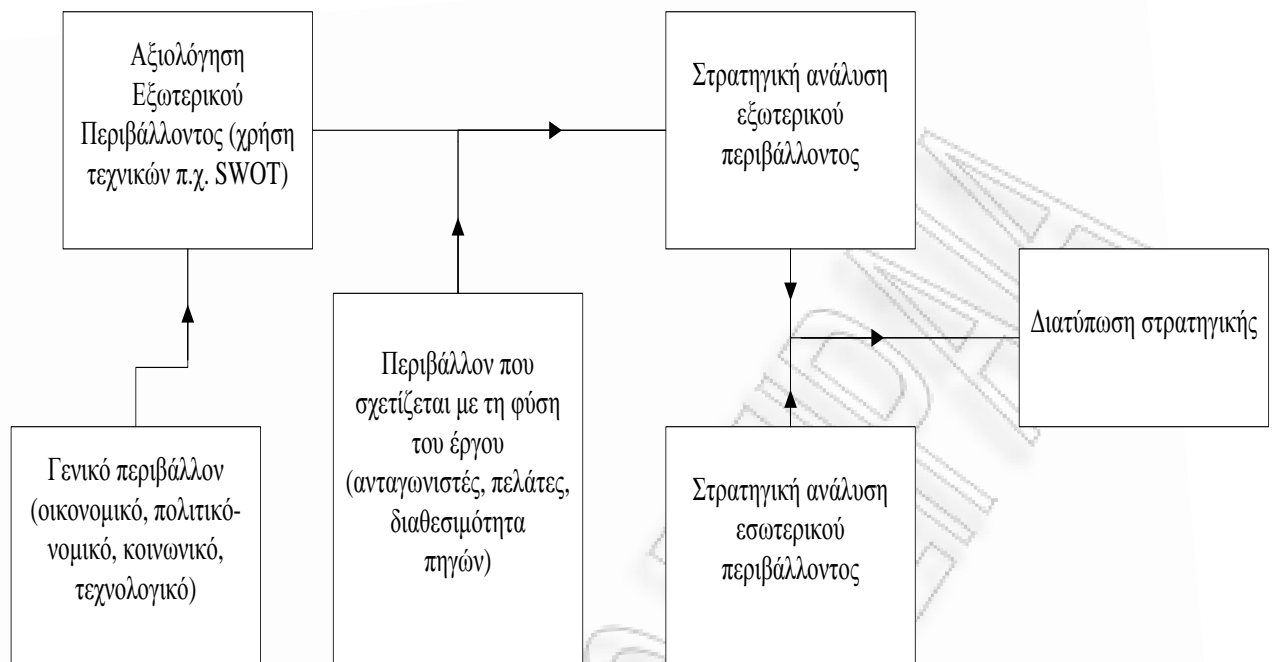
Προτείνεται μία βελτιωτική ενέργεια σε διεργασία και η οποία αφορά την αύξηση των αποφάσεων περί αλλαγών που υφίστανται στον χώρο της οικονομίας και κατ'αυτό τον τρόπο εκτιμούμε πως το υποκριτήριο 2α θα ανέλθει σε **0,46**.

Υποκριτήριο $2\beta=0,06$

Η επιχείρηση πρέπει να αυξήσει τις ώρες που αφιερώνει για έρευνα και αξιολόγηση δεδομένων (διπλασιασμός). Με αυτή τη νέα διεργασία εκτιμούμε πως το υποκριτήριο 2β θα λάβει υψηλότερη βαθμολογία και μετατρέπεται σε **0,13**.

Υποκριτήριο $2\gamma=0,04$

Στο πλαίσιο αυτού του υποκριτηρίου, εκτιμούμε πως θα πρέπει να αυξηθούν (τουλάχιστον να διπλασιαστούν), οι ώρες για συναντήσεις ανωτάτων στελεχών με αντικείμενο συζήτησης τα ευρήματα από αξιολόγηση δεδομένων του ανταγωνισμού. Όπως είδαμε στη Siemens αλλά και στην Coco-mat τα ανώτατα στελέχη αφιερώνουν πολλές ώρες σε εβδομαδιαία βάση για την ανάλυση τέτοιων θεμάτων. Με αυτή τη νέα διεργασία εκτιμούμε πως το υποκριτήριο 2γ θα λάβει υψηλότερη βαθμολογία και μετατρέπεται σε **0,08**.



Σχήμα 3.5 Πλαίσιο Στρατηγικής ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος ενταγμένο σε ένα συνολικό επιχειρησιακό πλαίσιο για την διατύπωση στρατηγικών από την διοίκηση

Η τιμή του επόμενου υποκριτηρίου πρέπει επίσης να αυξηθεί λόγω των αντίστοιχων βελτιώσεων που υπήρξαν μέσω της εγκαθίδρυσης μίας νέας διεργασίας, αυτής του νέου πλαισίου κινήτρων FMW που θα αφορά τη ροή συνολικά.

Υποκριτήριο 2δ=0,04

Στο πλαίσιο αυτού του υποκριτηρίου, προτείνουμε μία νέα διεργασία που αφορά το επίπεδο ενδοεταιρικής επικοινωνίας. Η επιχείρηση πρέπει να αφιερώσει τουλάχιστον 4 ώρες την εβδομάδα για συναντήσεις και ανταλλαγή απόψεων σε ενδοεταιρικές συναντήσεις με εργαζομένους. Εξάλλου, αυτή η διαδικασία αποτελεί συνήθη πρακτική στην Hewlett Packard και στην Rank Xerox. Πιο συγκεκριμένα, είδαμε και στις δύο εταιρείες έντονο το στοιχείο της επικοινωνίας και της εποικοδομητικής ανταλλαγής απόψεων. Οι εταιρείες θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ουσιαστικό ρόλο στις αποφάσεις που παίρνονται. Με αυτό βοηθά στην:

- αύξηση της συμμετοχικότητας των εργαζομένων στην διοίκηση,
- αύξηση της απόδοσής τους,

- αύξηση της επικοινωνίας με την διοίκηση.

Με αυτή τη νέα διεργασία, εκτιμούμε πως το υποκριτήριο 2δ, θα λάβει υψηλότερη βαθμολογία και μετατρέπεται σε **0,08**.

Υποκριτήριο 3α=0,98

Με βάση την δομή της επιχειρησιακής μας ροής και την κατάσταση των παγίων, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια.

Υποκριτήριο 3β=1,00

Με βάση την δομή της επιχειρησιακής μας ροής και την κατάσταση των παγίων, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια. Συνεπώς, δεν προτείνουμε κάποια βελτιωτική ενέργεια σε διεργασία.

Υποκριτήριο 3γ=0,75

Με βάση το πλαίσιο κινήτρων FMW, που αναλύσαμε παραπάνω και προτείνουμε για την ροή μας, κρίνουμε πως αυτή η διεργασία θα επηρεάσει την βαθμολογία και αυτού του υποκριτηρίου, η οποία θα βελτιωθεί. Εξάλλου, σε κάθε επιχείρηση τα διδόμενα κίνητρα έχουν σκοπό, την βελτίωση του επιπέδου επιτευξιμότητας στόχων. Άρα, αναμένουμε αυτό το υποκριτήριο, να μετατραπεί σε **0,88**.

Υποκριτήριο 3δ=1,00

Με βάση την δομή της επιχειρησιακής μας ροής και την κατάσταση των παγίων, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια. Συνεπώς, δεν προτείνουμε κάποια βελτιωτική ενέργεια σε διεργασία.

Υποκριτήριο 3ε=0,88

Με βάση την δομή της επιχειρησιακής μας ροής και την κατάσταση των παγίων, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια. Συνεπώς, δεν προτείνουμε κάποια βελτιωτική ενέργεια σε διεργασία.

Υποκριτήριο $4\alpha=0,70$

Η βαθμολογία σε αυτό το υποκριτήριο πρέπει να αυξηθεί με τελικό στόχο την μέγιστη δυνατή βελτίωση της λειτουργίας της επιχειρησιακής ροής, διαμέσου μίας νέας διεργασίας ως προς την επιλογή των προμηθευτών για παράδειγμα. Η αύξηση του αριθμού των προμηθευτών που διαθέτουν πιστοποιητικό ποιότητας, θα βελτιώσει και την επιχειρησιακή ροή αντίστοιχα. Προτείνεται, να αυξηθούν οι πιστοποιημένοι προμηθευτές σε ποσοστό πάνω από 90%, επί του συνόλου των συνεργαζόμενων και θα πρέπει ο έλεγχος να είναι συνεχής (Σχ. 3.6). Θα πρέπει να δημιουργήσει η εταιρεία ένα Πλαίσιο Ελέγχου Πιστοποίησης Προμηθευτών (Framework of Control for the Certification of the Suppliers) (FCCS) με αντίστοιχη συνθήκη ελέγχου την εξής:

1^η Συνθήκη Ελέγχου Προμηθευτών: $\text{ΠΠΡ}_{\text{TOE}}(\mathbf{z})$: Πιστοποιητικό ελέγχου τύπου ISO (TRUE)

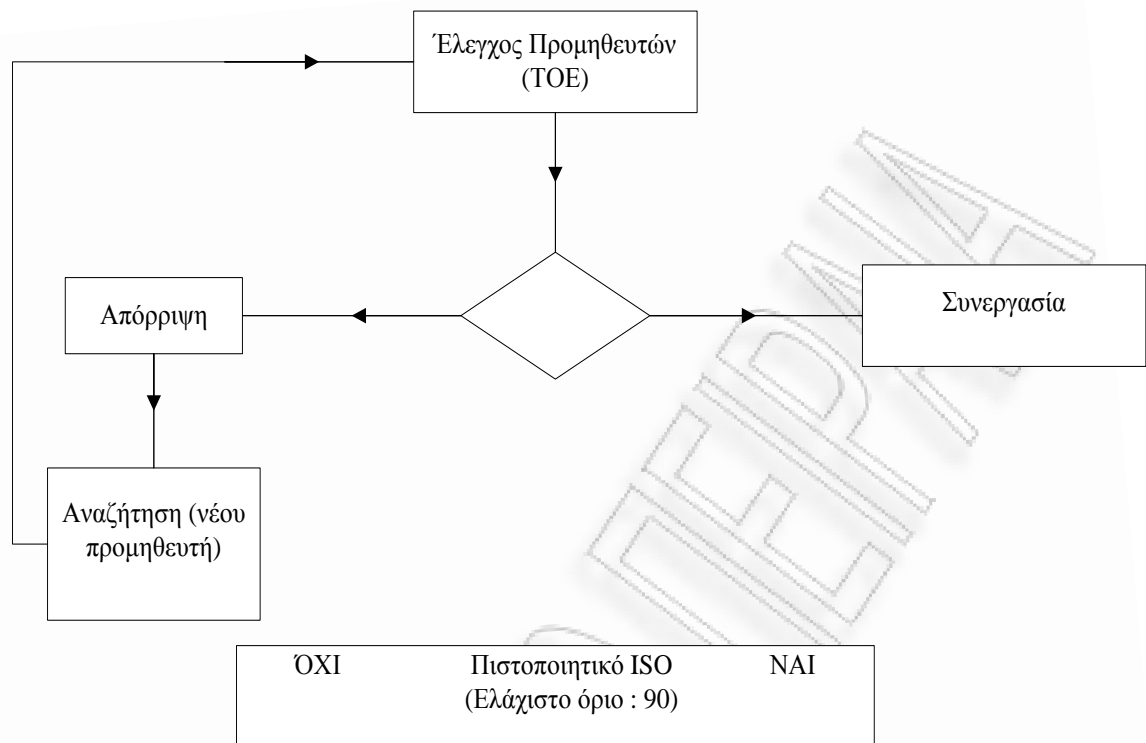
2^η Συνθήκη Ελέγχου Προμηθευτών: $\Sigma \text{E}_{\text{TOE}} \geq 90\%$

$$\Sigma \text{E}_{\text{TOE}} = \sum \text{ΠΠΡ}_{\text{TOE}}(\mathbf{z}), \quad \text{για κάθε } \text{ΠΠΡ}_{\text{TOE}}(\mathbf{z}) = \text{TRUE} \quad (3.5)$$

$$\text{ΠΠΡ}(\mathbf{z}) = \begin{pmatrix} \text{xxxxxx} \\ \text{uuuuu} \\ \text{vvvvv} \\ \text{.....} \end{pmatrix}$$

όπου:

ΠΠΡ: Μήτρα Προμηθευτών, **z**: Υποκριτήριο θέσης μήτρας **ΠΠΡ**, **TOE**: Τρέχων Οικονομικό Έτος.



Σχήμα 3.6 Πλαίσιο ελέγχου πιστοποίησης προμηθευτών (FCCS)

Η νέα αυτή διεργασία στα πλαίσια του 4α σχετίζεται με την επιχειρηματική σταθερότητα (υπευθυνότητα) ως προς την επιλογή των συνεργατών και εκτιμούμε πως θα λάβει νέα τιμή η οποία θα είναι **0,90**. Είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, πως η πιστοποίηση των προμηθευτών αποτελεί προϋπόθεση για την προμήθεια επιχειρήσεων, όπως η Procter&Gamble και η Siemens.

Υποκριτήριο 4β =1,00

Με βάση την δομή της επιχειρησιακής μας ροής και την κατάσταση των παγίων, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια. Συνεπώς δεν προτείνουμε κάποια βελτιωτική ενέργεια.

Υποκριτήριο 4γ =0,95

Με βάση την δομή της επιχειρησιακής μας ροής και την κατάσταση των παγίων, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια. Συνεπώς δεν προτείνουμε κάποια βελτιωτική ενέργεια σε επίπεδο διεργασίας.

Υποκριτήριο 4δ=0,96

Με βάση την δομή της επιχειρησιακής μας ροής και την κατάσταση των παγίων, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια. Συνεπώς δεν προτείνουμε κάποια βελτιωτική ενέργεια σε επίπεδο διεργασίας.

Υποκριτήριο 4ε=0,92

Με βάση την δομή της επιχειρησιακής μας ροής, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια. Συνεπώς, δεν προτείνουμε κάποια βελτιωτική ενέργεια. Εξάλλου, μία διεργασία που υπάγεται στο εν λόγω υποκριτήριο και έγκειται στην επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες καταδεικνύει πως στην υπό εξέταση ροή, η επιχείρηση τα παράπονα που λαμβάνει από τους πελάτες τα μελετά και τα επεξεργάζεται. Κάποια παράπονα που δεν εξετάζονται θεωρούμε πως δεν είναι μεγάλης σημαντικότητας έτσι ώστε να τεθούν προς αξιολόγηση.

Το ζήτημα που προκύπτει με αφορμή την εξέταση του εν λόγω υποκριτηρίου, είναι κατά πόσο η επιχείρησή μας, έχει σε επίπεδο διεργασιών, ένα αποτελεσματικό σύστημα που θα δουλεύει υποστηρικτικά στην επικοινωνία με τον πελάτη που θα καταγράφει όλα τα παράπονα, θα είναι σε τακτική επαφή μαζί του μετά την πώληση, θα εκδηλώνει το ενδιαφέρον της προς αυτόν για το επίπεδο υπηρεσιών που του πρόσφερε κατά τη διαδικασία της πώλησης κλπ. Γι' αυτό και καταλήξαμε στην δημιουργία συστήματος C.R.M. (Customer Relationships Management), ως νέα διεργασία που θα το δούμε να βελτιώνει σημαντικά τη βαθμολογία του κριτηρίου 5(5β,5ε), αυξάνοντας κατά αυτό τον τρόπο το επίπεδο της αμεσότητας της επικοινωνίας με τον πελάτη μας που είναι και ο τρίτος μας στόχος.

Υποκριτήριο 5α =0,90

Με βάση την υφιστάμενη δομή της επιχειρησιακής μας ροής και την κατάσταση των παγίων, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια. Συνεπώς δεν προτείνουμε κάποια βελτιωτική ενέργεια.

Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο οι μεγάλες επιχειρήσεις, Hewlett Packard, Procter&Gamble, Siemens, Coco-mat, Rank Xerox, στηρίζουν πολλά στην επαφή και

τη γενικότερη επικοινωνία με τους πελάτες. Προς την κατεύθυνση αυτή βοηθά η εγκαθίδρυση ενός εξελιγμένου συστήματος CRM. Το Customer Relationship Management αποτελεί μία μεθοδολογία διοίκησης με στόχο την ενδυνάμωση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, την μεγιστοποίηση της αξίας για αυτούς και ακολούθως την αύξηση της κερδοφορίας. Ειδικότερα στις μέρες μας, η χρήση του κρίνεται κάτι παραπάνω από απαραίτητη αν αναλογιστεί κανείς, το γεγονός ότι οι πελάτες έχουν αυξημένες απαιτήσεις και η γνώμη τους επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων. Αυτή είναι και η πιο σημαντική παράμετρος ενός συστήματος CRM, η διατήρηση της σχέσης με τον πελάτη σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Payne and Frow, 2004).

Η εγκαθίδρυση ενός συστήματος CRM, μπορεί ανά μορφή επιχείρησης να έχει διαφορετικό τρόπο λειτουργίας. Σε γενικές γραμμές υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τα συναντάμε σε όλες τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν CRM. Οι όποιες διαφοροποιήσεις έχουν να κάνουν με το μέγεθος της εταιρείας, τη φύση της δραστηριότητάς της, τον αριθμό των πελατών της και τον τρόπο οργάνωσης αυτής. Ένα σύστημα CRM έχει συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας. Αυτός χωρίζεται σε 2 επίπεδα:

- τη διαχείριση των πληροφοριών,
- τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης των διαδικασιών.

Ειδικότερα, στο πρώτο επίπεδο συναντάμε τη συλλογή πληροφοριών, το επίπεδο παραγωγής και την εικόνα του πελάτη για την επιχείρηση. Το δεύτερο επίπεδο αποτελείται από την αξιολόγηση και ιεράρχηση των πελατών αναφορικά με τη σημαντικότητά τους. Επιπρόσθετα, στο ίδιο επίπεδο έχουμε τα βασικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης κατά τη συναλλαγή, την εισροή πληροφοριών σχετικά με αυτή, την αλληλεπίδραση με την κοινωνία και τα παρεχόμενα επίπεδα ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς τον πελάτη. Το σύνολο των διαδικασιών του δευτέρου επιπέδου, ανατροφοδοτούν την συλλογή δεδομένων. Αυτή η διαδικασία είναι συνεχής και κατά τον τρόπο αυτό ανατροφοδοτείται το σύστημα (Zablah et al., 2004).

Για την βελτίωση των υποκριτηρίων στα πλαίσια των οποίων εξετάζουμε την επαφή με τον πελάτη μετά την πώληση, προτείνεται η υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM), ως νέα διεργασία στη ροή. Η εταιρεία

πρέπει να προσαρμόσει και να βελτιώσει κάποιες λειτουργίες της, προκειμένου να αξιοποιήσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο την τεχνολογική λύση που περιλαμβάνει ένα σύστημα CRM. Τα οφέλη από την εφαρμογή ενός CRM μπορεί να είναι:

- αύξηση πελατών,
- μεγιστοποίηση αποτελεσματικότητας επικοινωνίας με τους πελάτες,
- παροχή ολοκληρωμένης άποψης για τον πελάτη που βοηθά στην επίλυση τυχόν προβλημάτων,
- ελαχιστοποίηση κόστους,
- διευκόλυνση της επικοινωνίας και της κοινής χρήσης πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων πωλήσεων, εξυπηρέτησης και marketing.

Στα πλαίσια αυτά προτείνουμε την ανάπτυξη στην επιχειρηματική ροή των εξής διεργασιών:

- διαχείριση των επαφών και σχέσεων με τους πελάτες (επικοινωνία για διαφήμιση, ευχές, ερωτηματολόγια ερευνών),
- διαχείριση προσφορών (προσφορές στους παρόντες πελάτες),
- επιβράβευση καλών πελατών (ειδικές προσφορές, δώρα, επικοινωνία στις εορτές),
- υποστήριξη καναλιών πώλησης και παροχής υπηρεσιών,
- επικοινωνία μετά την πώληση, για την αντίληψη του πελάτη για το επίπεδο των υπηρεσιών που του προσφέραμε κατά τη διάρκεια αυτής (Chalmeta, 2006, Roh et al., 2005).

Υποκριτήριο $5\beta=0,15$

Σε επίπεδο διεργασιών πρέπει να αυξηθούν οι επαφές-επικοινωνία (τηλέφωνα, fax, emails). Προσδοκούμε πως το CRM θα βοηθήσει προς την κατεύθυνση αυτή. Έτσι, η βαθμολογία του υποκριτηρίου 5β θα ανέλθει σε **0,47**.

Υποκριτήριο $5\gamma=0,15$

Στα πλαίσια αυτού του υποκριτηρίου προτείνουμε μία νέα διεργασία που θα επιφέρει άνοδο της βαθμολογίας. Συγκεκριμένα, οι μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο τμήμα πωλήσεων θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα της ανάδρασης που λαμβάνει η επιχείρηση

από έρευνες. Στο προηγούμενο κεφάλαιο εξετάσαμε τις περιπτώσεις στις οποίες και η Hewlett Packard και η Rank Xerox πραγματοποιούν έρευνες ανά μήνα, ανά εξάμηνο και ανά έτος. Μάλιστα το αντικείμενο των ερευνών αφορά διάφορα θέματα όπως τις προτιμήσεις των πελατών, την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της στρατηγικής και της πολιτικής, την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στοιχεία σημαντικά μπορούν να συλλέγονται από το νεοσύστατο τμήμα ανάπτυξης δικτύου που προτείνουμε και θα λειτουργεί προς αυτό το σκοπό. Έτσι η βαθμολογία του υποκριτηρίου 5γ θα ανέλθει σε **0,30**.

Υποκριτήριο 5δ=0,94

Με βάση την δομή της επιχειρησιακής μας ροής, το συγκεκριμένο υποκριτήριο δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης και η βαθμολογία του παραμένει ίδια. Συνεπώς, δεν προτείνουμε κάποια βελτιωτική ενέργεια σε επίπεδο διεργασίας.

Υποκριτήριο 5ε=0,37

Η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, του οποίου τη λειτουργία αναλύσαμε εκτενώς παραπάνω ως νέα διεργασία της ροής, θα αυξήσει σημαντικά τη βαθμολογία και του συγκεκριμένου υποκριτηρίου και αναμένεται η δεδομένη καθοριστική συμβολή της νέας τεχνολογίας σε αυτό το επίπεδο και σε ποσότητες ημερησίων τηλεφωνημάτων από τους πελάτες και σε ποιότητα επικοινωνίας με αυτούς.

Λέγοντας ποιότητα επικοινωνίας εννοούμε:

- αναλυτική καταγραφή αιτήματος πελάτη,
- γρήγορη διεκπεραίωσή του εφόσον αυτή γίνεται τηλεφωνικά,
- άμεση αντίληψη του προβλήματος,
- παροχή τεχνικών συμβουλών.

Έτσι η βαθμολογία του υποκριτηρίου εκτιμούμε να διαμορφώνεται εκ νέου σε **0,75**.

3.2.6 Επαναξιολόγηση ροής

Στο προηγούμενο μέρος της εργασίας προτείναμε ενέργειες, έτσι ώστε να βελτιώσουμε τη ροή μας ως προς τους τρεις στόχους. Μεγάλο μέρος από τις νέες προτεινόμενες διαδικασίες τις αντλήσαμε από εταιρείες όπως η Hewlett Packard, η Rank Xerox, η Procter&Gamble, η Komatsu, η Siemens αλλά και από εκπαιδευτικούς

οργανισμούς καθώς επίσης και παροχής υπηρεσιών υγείας. Με βάση αυτές τις νέες διαδικασίες επαναξιολογούμε τη ροή μας, με τα υποκριτήρια των enablers του EFQM. Πιο συγκεκριμένα, λαμβάνουμε υπόψη μας τις προτεινόμενες βελτιώσεις σε διεργασίες και βαθμολογούμε εκ νέου ως προς τα 4 επίπεδα (επιχειρησιακές επιδόσεις, διαδικασίες, εφαρμογή, έλεγχος και συστηματική αναθεώρηση), για κάθε υποκριτήριο. Κάποια υποκριτήρια παραμένουν αμετάβλητα, ενώ κάποια άλλα λαμβάνουν νέα βαθμολογία. Τελικώς, η συνολική βαθμολογία είναι υψηλότερη αντικατοπτρίζοντας κατά τον τρόπο αυτό, το βαθμό που επηρεάζεται η ροή μας από τις προτεινόμενες βελτιώσεις σε διεργασίες.

3.2.6.1 Βαθμολόγηση ροής μετά τις προτεινόμενες βελτιώσεις

Ο συλλογισμός που βαθμολογήσαμε τη ροή πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις είναι ακριβώς ίδιος και προκύπτει όπως προαναφέραμε από τα τέσσερα επίπεδα της μεθοδολογίας RADAR. Όπου υπάρχει αλλαγή βαθμολογίας, συγκεκριμενοποιούμε και σε ποιον από τους 2 στόχους, έχουμε βελτίωση, αφού η μείωση χρόνου επιτεύχθηκε με απευθείας επέμβαση στη ροή, όπως είδαμε παραπάνω.

Υποκριτήριο 1α=0,60

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 1β=0,31

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 1γ=**1,00**

(Βελτίωση ροής ως προς τους στόχους 2,3)

Η βαθμολογία του υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Υποκριτήριο 1δ =**0,38**

(Βελτίωση ροής ως προς τους στόχους 2,3)

Η βαθμολογία του υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Υποκριτήριο 1ε=**0,71**

(Βελτίωση ροής ως προς τους στόχους 2,3)

Η βαθμολογία του υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Υποκριτήριο 2α=**0,46**

(Βελτίωση ροής ως προς τον στόχο 2)

Η βαθμολογία του υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Υποκριτήριο 2β=**0,13**

(Βελτίωση ροής ως προς τον στόχο 2)

Η βαθμολογία του υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Υποκριτήριο 2γ=**0,08**

(Βελτίωση ροής ως προς τον στόχο 2)

Η βαθμολογία του υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Υποκριτήριο 2δ=**0,08**

(Βελτίωση ροής ως προς τον στόχο 2)

Η βαθμολογία του υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Υποκριτήριο 3α=0,98

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 3β=1,00

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 3γ=**0,88**

(Βελτίωση ροής ως προς τον στόχο 2)

Η βαθμολογία του υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Υποκριτήριο 3δ=1,00

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 3ε=0,88

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 4 α=**0,90**

(Βελτίωση ροής ως προς τον στόχο 2)

Η βαθμολογία του υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Υποκριτήριο 4 $\beta=1,00$

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 4 $\gamma=0,95$

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 4 $\delta=0,96$

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 4 $\epsilon=0,92$

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 5 $\alpha=0,90$

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 5 $\beta=0,47$

(Βελτίωση ροής ως προς τον στόχο 3)

Η βαθμολογία του υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Υποκριτήριο 5 $\gamma=0,30$

(Βελτίωση ροής ως προς τον στόχο 3)

Η βαθμολογία του υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Υποκριτήριο 5 $\delta=0,94$

Η βαθμολογία παραμένει ίδια

Υποκριτήριο 5 $\epsilon=0,75$

(Βελτίωση ροής ως προς τον στόχο 3)

Η βαθμολογία του εν λόγω υποκριτηρίου μεταβάλλεται

Η προκύπτουσα βαθμολογία από την παραπάνω διαδικασία αξιολόγησης ανέρχεται σε 16,58.

Για να προκύψει η τελική βαθμολογία από την αξιολόγηση των υποκριτηρίων όπως και πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις πρέπει να πολλαπλασιάσουμε κάθε ένα ξεχωριστά με το ποσοστό σημαντικότητάς του. Ακολουθεί ο πίνακας 3.16 που απεικονίζει αυτά τα αριθμητικά δεδομένα.

Πίνακας 3.16 Τελική βαθμολογία μετά τις προτεινόμενες βελτιώσεις

Βαθ/γία ανά υποκ/ριο	Σημαν/τα Υποκ/ρίου	Τελική Βαθ/γία	Βαθ/γία ανά υποκ/ριο	Σημαν/τα Υποκ/ρίου	Τελική Βαθ/γία
1α=0,60	4,00% (0,04)	0,024	4α=0,90	3,60% (0,036)	0,032
1β=0,31	4,00% (0,04)	0,012	4β=1,00	3,60 % (0,036)	0,036
1γ=1,00	4,00 % (0,04)	0,040	4γ=0,95	3,60 % (0,036)	0,034
1δ=0,38	4,00 % (0,04)	0,015	4δ=0,96	3,60 % (0,036)	0,035
1ε=0,71	4,00 % (0,04)	0,028	4ε=0,92	3,60 % (0,036)	0,033
Σύνολο		0,119	Σύνολο		0,170
2α=0,46	4,00 % (0,04)	0,018	5α=0,90	5,60% (0,056)	0,050
2β=0,13	4,00 % (0,04)	0,005	5β=0,47	5,60 % (0,056)	0,026
2γ=0,08	4,00 % (0,04)	0,003	5γ=0,30	5,60 % (0,056)	0,017
2δ=0,08	4,00 % (0,04)	0,003	5δ=0,94	5,60 % (0,056)	0,053
			5ε=0,75	5,60 % (0,056)	0,042
Σύνολο		0,029	Σύνολο		0,188
3α=0,98	3,60 % (0,036)	0,035			
3β=1,00	3,60 % (0,036)	0,036	Κριτήριο 1		0,119
3γ=0,88	3,60 % (0,036)	0,032	Κριτήριο 2		0,029
3δ=1,00	3,60 % (0,036)	0,036	Κριτήριο 3		0,171
3ε=0,88	3,60 % (0,036)	0,032	Κριτήριο 4		0,170
Σύνολο		0,171	Κριτήριο 5		0,188
			Σύνολο		0,677

Όπως και πριν από τις προτεινόμενες βελτιώσεις ακολουθούμε ακριβώς την ίδια μεθοδολογία.

Η τελική αξιολόγηση της ροής βασίζεται και πάλι στην εξίσωση Ολικής Αξιολόγησης. Η εξίσωση αυτή ουσιαστικά θα συνδέσει τους ολικούς συντελεστές ιεράρχησης (Πίνακες 3.11, 3.12) με τις τελικές βαθμολογίες του κάθε κριτηρίου μέσω των υποκριτηρίων μετά τις προτεινόμενες βελτιώσεις (Πίνακας 3.16). Θυμίζουμε ότι ο τύπος της συγκεκριμένης εξίσωσης είναι:

$$O.A. = \sum(i) (T.B. * O.Σ.I.)$$

Όπου Ο.Α. η ολική αξιολόγηση της ροής. Όπου Τ.Β. είναι η τελική βαθμολογία που προέκυψε από τη χρήση των υποκριτηρίων μετά τις προτεινόμενες βελτιώσεις, όπου Ο.Σ.Ι., ο ολικός συντελεστής ιεράρχησης επίτευξης στόχου διαμέσου κριτηρίου και όπου ί ο στόχος κάθε φορά. Να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο πως ο τύπος αυτός περιλαμβάνει και την σημαντικότητα των υποκριτηρίων μέσω της χρήσης της τελικής βαθμολογίας (Τ.Β.).

Έτσι λοιπόν με βάση τον τύπο της ολικής αξιολόγησης κάνουμε τους παρακάτω υπολογισμούς, για να καταλήξουμε στη νέα συνολική βαθμολογία που λαμβάνει τελικώς η ροή μας μετά τις βελτιώσεις.

Κριτήριο 1

$$O.A. = 0,119 * 0,50 + 0,119 * 1,50 + 0,119 * 1,50 = 0,060 + 0,179 + 0,179 = 0,42$$

Κριτήριο 2

$$O.A. = 0,029 * 0,50 + 0,029 * 0,75 + 0,029 * 1,50 = 0,015 + 0,022 + 0,044 = 0,08$$

Κριτήριο 3

$$O.A. = 0,171 * 3,00 + 0,171 * 1,50 + 0,171 * 1,50 = 0,513 + 0,257 + 0,257 = 1,03$$

Κριτήριο 4

$$O.A. = 0,170 * 3,00 + 0,170 * 0,75 + 0,170 * 0,25 = 0,510 + 0,128 + 0,043 = 0,68$$

Κριτήριο 5

$$O.A. = 0,188 * 3,00 + 0,188 * 1,50 + 0,188 * 1,50 = 0,564 + 0,282 + 0,282 = \underline{1,13}$$

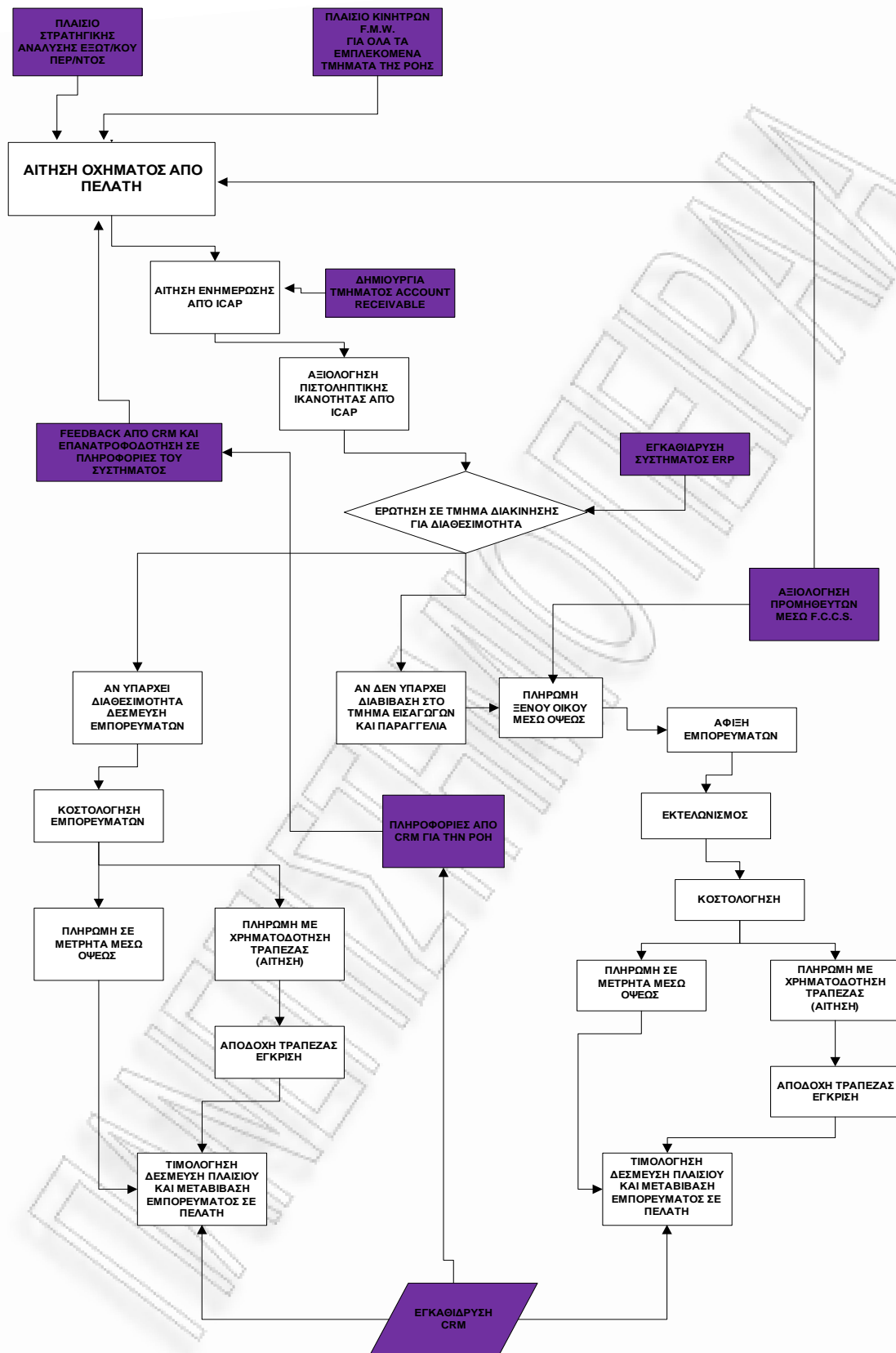
$$OA = 3,34$$

Η συνολική βαθμολογία που προκύπτει από την εξίσωση αξιολόγησης είναι **OA=3,34**. Αυτή είναι η συνολική βαθμολογία της ροής μετά τις προτεινόμενες βελτιωτικές ενέργειες.

Έτσι, επαληθεύσαμε την σχέση (OA μετά > OA πριν) και αποδείξαμε ότι οι προτεινόμενες αλλαγές αναμένουμε να βελτιώσουν την ροή, αποτυπώνοντας αυτό το αποτέλεσμα σε πραγματικούς αριθμούς.

Ακολουθεί το σχήμα 3.7 που απεικονίζει τη νέα μορφή της επιχειρησιακής ροής. Σε αυτό περιγράφουμε τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουμε τις προτεινόμενες βελτιώσεις στη ροή. Πιο συγκεκριμένα, το πλαίσιο στρατηγικής το ενώνουμε διαγραμματικά με το πρώτο στάδιο της ροής θέλοντας να καταδείξουμε πως αυτό αφορά το σύνολο της ροής. Το ίδιο ισχύει και για το πλαίσιο κινήτρων FMW. Αναφορικά με το πλαίσιο αξιολόγησης προμηθευτών FCCS, το συναντάμε στο στάδιο της παραγγελίας εμπορευμάτων από τον ξένο οίκο αλλά και στην αρχή της ροής. Ο συλλογισμός μας βασίζεται στο γεγονός ότι η ροή εκτός από την παραγγελία εμπορευμάτων περιλαμβάνει και μία σειρά εισερχόμενων πρώτων υλών για τις υπόλοιπες λειτουργίες της όπως software, γραφική ύλη, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός.

Θεωρούμε λοιπόν ότι και αυτοί οι προμηθευτές πρέπει να υπόκεινται στο πλαίσιο αξιολόγησης FCCS. Επιπρόσθετα, συναντούμε τη δημιουργία του τμήματος Account Receivable εντός του λογιστηρίου και την εγκαθίδρυση συστήματος ERP στο τμήμα διακίνησης εμπορευμάτων για τον καλύτερο έλεγχο των αποθεμάτων. Τέλος, το CRM λαμβάνει πληροφορίες μετά το τέλος της ροής από τους πελάτες με τις οποίες επανατροφοδοτείται το σύστημα. Τα ευρήματά τους αξιολογούνται, με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση.



Σχήμα 3.7 Η νέα μορφή της ροής μετά τις βελτιώσεις

3.3 Ανάλυση δεδομένων από την αξιολόγηση της ροής

Στο κεφάλαιο αυτό, αντικείμενό μας ήταν να αξιολογήσουμε και να βελτιώσουμε μία ροή που εφαρμόζεται σε μία εμπορική επιχείρηση. Για να το πράξουμε αυτό χρησιμοποιήσαμε το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM, για το οποίο αναλύσαμε εκτενώς το πως εφαρμόζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις στο δεύτερο κεφάλαιο.

Έτσι, ακολουθήσαμε μία συγκεκριμένη δομή για να αξιολογήσουμε και να βελτιώσουμε τη ροή, χρησιμοποιώντας το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας και στηριζόμενοι στον τρόπο εφαρμογής του από άλλες επιχειρήσεις. Ειδικότερα, από το δεύτερο κεφάλαιο αντήσαμε στοιχεία, για το πώς οι εταιρείες χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία RADAR, την οποία χρησιμοποιήσαμε για να βαθμολογήσουμε τη ροή μας. Επιπρόσθετα, είδαμε τόσο αυτές που εφάρμοσαν το μοντέλο, όσο και εκείνες οι οποίες με βάση αυτό επηρεάστηκαν δομώντας νέες διαδικασίες προσανατολισμένες στην φιλοσοφία της ποιότητας, να χρησιμοποιούν συστηματικά διάφορα εργαλεία ποιότητας. Το αντίστοιχο πράξαμε και εμείς, χρησιμοποιώντας το process mapping, το process FMEA map και το house of quality. Τέλος, επηρεαζόμενοι από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του προηγούμενου κεφαλαίου, προτείνουμε νέες διαδικασίες για τη βελτίωση της ροής που είδαμε να εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που εξετάσαμε.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε πως το EFQM, ως ένα μοντέλο που αντιπροσωπεύει μία γενικότερη φιλοσοφία διοίκησης, αφορά το σύνολο της λειτουργίας μίας επιχείρησης. Στην περίπτωσή μας, εξετάσαμε ένα μέρος της λειτουργίας μίας επιχείρησης, όπως είναι μία ροή και για το λόγο αυτό χρησιμοποιήσαμε σε κάποια σημεία το μοντέλο. Με την επίτευξη των τριών στόχων, θεωρούμε ότι κατά τον τρόπο αυτό βελτιώνεται η ροή μας. Πιο συγκεκριμένα, μειώσαμε το συνολικό χρόνο από 216 ώρες και 50 λεπτά που ήταν πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις, στις 212 ώρες και 30 λεπτά, ενώ για τους υπόλοιπους δύο, αυτό αντικατοπτρίζεται στην άνοδο της βαθμολογίας της ολικής αξιολόγησης, από 2,80 σε 3,34. Στο επόμενο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την ποιοτική ανάλυση των νέων αριθμητικών δεδομένων που προκύπτουν από τις προτεινόμενες βελτιώσεις στη ροή, καθώς επίσης και με την εκτίμηση των θετικών συνεπειών για την εταιρεία από την επίτευξη των 3 στόχων.

Συνοψίζοντας, η δομή με την οποία αξιολογήσαμε τη ροή είχε τα εξής συγκεκριμένα χαρακτηριστικά :

- τα αποτελέσματά της αξιολογούνται στη λογική της συνολικής βαθμολογίας (Total Score),
- χρησιμοποιήσαμε 3 εργαλεία ποιότητας (Process Mapping, Process FMEA map, House of Quality),
- τα υποκριτήρια με τα οποία αξιολογήσαμε τη ροή αριθμούν συνολικά 24 και είναι από τα 5 πρώτα κριτήρια (enablers) του EFQM,
- η σημαντικότητα του κάθε υποκριτηρίου είναι βασισμένη στην αντίστοιχη βαθμολογία που έχει συνολικά το κάθε κριτήριο του EFQM. (Όπως έχουμε προαναφέρει στην αρχή του κεφαλαίου, χρησιμοποιήσαμε τα πέντε πρώτα κριτήρια, καθώς στόχος μας ήταν να εστιάσουμε σε μία επιχειρησιακή διαδικασία, να την βελτιώσουμε και μέσα από τις προτεινόμενες αλλαγές να εκτιμήσουμε κάποια πιθανά αποτελέσματα),
- η αύξηση της συνολικής βαθμολογίας σε επίπεδο υποκριτηρίων καταδεικνύει την βελτίωση μέσω των προτεινόμενων νέων διαδικασιών στη ροή μας.

3.4 ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Basel Committee on Banking Supervision June (2004), "International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards, A Revised Framework", paragraphs: 414, 447.

Basel Committee on Banking Supervision (2004), "International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards, A Revised Framework", paragraph: 452.

Basel Committee on Banking Supervision (2004), "International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards, A Revised Framework.", paragraph: 453.

Bendell, T. (2006), "A review and comparison of six sigma and the lean organisations", **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 3, pp. 255-262.

Bendell, T. (2005), "Structuring business process improvement methodologies", **Total Quality Management**, Vol. 16, No. 8-9, pp. 969-978.

Chalmeta Ricardo (2006), "Methodology for customer relationship management", **The Journal of Systems and Software**, Vol. 79, pp. 1015–1024.

Cheng Jung-Lang (2009), "Six Sigma and TQM in Taiwan: An empirical study of discriminate analysis", **Total Quality Management**, Vol. 20, No. 3, pp. 311–326.

Devadasan, S. R., Kathiravan N. and Thirunavukkarasu, V. (2006), "Theory and practice of total quality function deployment: A perspective from a traditional pump-manufacturing environment", **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 2, pp. 143-161.

Furterer S. and Elshennawy, A. K. (2005), "Implementation of TQM and Lean Six Sigma tools in local government: A framework and a case study", **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 16, pp. 1179–1191.

Gonzalez E. Marvin, Gioconda Quesada and Rhonda Mack, Ignacio Urrutia (2005), *''Building an activity-based costing hospital model using quality function deployment and benchmarking''*, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 12, No. 4, pp. 310-329.

Hagemeyer Catherine, Gershenson K. John, Johnson M. Dana (2006), *''Classification and application of problem solving quality tools, a manufacturing case study''*, **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 5, pp. 455-483.

Hrgarek Nadica, Bowers Kerri-Anne (2009), *''Integrating Six Sigma into a Quality Management System in the Medical Device Industry''*, **Journal of Information and Organizational Sciences**, Vol. 33, No. 1, pp. 1-12.

Official site of <http://www.icap.gr>, ICAP Μεθοδολογία Πιστοληπτικής Αξιολόγησης Επιχειρήσεων, adopted on 10 June 2010.

Isaksson Raine (2006), *''Total quality management for sustainable development Process based system models''*, **Business Process Management Journal**, Vol. 12 No. 5, pp. 623-645.

Jiang, Jui-Chin and Shiu Ming-Li, Tu Mao-Hsiung (2007), *''Quality function deployment (QFD) technology designed for contract manufacturing''*, **The TQM Magazine**, Vol. 19, No. 4, pp. 291-307.

Kumar, Raj, Dixit, Garg and T.K., Garg (2009), *''Total quality management in Indian industries: relevance, analysis and directions''*, **The TQM Journal**, Vol. 21, No. 6, pp. 607-622.

Lokamy, A. III and Khurana, A. (1995), *''Quality function deployment: total quality management for new product design''*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 12, No. 6, pp. 73-84.

Okrent, D. Michael and Vokurka, J. Robert (2004), *''Process mapping in successful ERP implementations''*, **Industrial Management and Data Systems**, Vol. 104, No. 8, pp. 637-643.

Palmberg, Klara and Rickard, Garvare (2006), *''Sustained quality management: how to receive the Swedish quality award twice''*, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 23, No. 1, pp. 42-59.

Parasuraman, A., Berry, L. Leonard, Zeithaml A., Valarie (1990), *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York, The free press.

Payne, Adrian, Frow, Pennie (2004), *''The role of multichannel integration in customer relationship management''*, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, pp. 527–538.

Pramod, V.R., Devadasan, S.R., Muthu, S., Jagathyraj, V.P., Moorthy G. Dhakshina (2006), *''Methodology and theory: Integrating TPM and QFD for improving quality in maintenance engineering''*, **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Vol. 12, No. 2, pp. 150-171.

Roh Tae Hyup, Ahn Cheol Kyung, Han Ingoo (2005), *''The priority factor model for customer relationship management system success''*, **Expert Systems with Applications**, Vol. 28, pp. 641–654.

Samia, M. Siha and Germaine, H. Saad (2008), *''Business process improvement: empirical assessment and extensions''*, **Business Process Management Journal**, Vol. 14, No. 6, pp. 778-802.

Schumann, Matthias, Liu, Yang (2001), *''New issues in Credit Scoring Application''*, *Institut für Wirtschaftsinformatik*, Germany.

Smith, G. F. (1998), *Quality Problem Solving*, U.S.A: ASQ Quality Press.

Thakkar, Jitesh, Deshmukh, S.G., Shastree, Anil (2006), *''Total quality management (TQM) in self-financed technical institutions: A quality function deployment (QFD) and force field analysis approach''*, **Quality Assurance in Education**, Vol. 14, No. 1, pp. 54-74.

Thia, C.W., Chai, Kah-Hin, Baully, John and Xin Yan (2005), *''Research and Concepts: An exploratory study of the use of quality tools and techniques in product development''*, **The TQM Magazine**, Vol. 17, No. 5, pp. 406-424.

Trkman, Peter, Stemberger, Indihar Mojca, Jaklic, Jurij and Groznik, Ales (2007), *''Process approach to supply chain integration''*, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 12, No. 2, pp. 116–128.

Ungan, Mustafa (2006), *''Towards a better understanding of process documentation''*, **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 4, pp. 400-409.

Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons.

Wangab, Fu-Kwun, Chen, Kao-Shan (2010), *''Applying Lean Six Sigma and TRIZ methodology in banking services''*, **Total Quality Management**, Vol. 21, No. 3, pp. 301–315.

Wu, Q.O. (2006), *''Optimal control and competitive equilibrium of production-inventory systems with application to the petroleum refining industry''*, **Manufacturing & Service Operations Management**, Vol. 8, No. 1, pp. 99-102.

Zablah, R. Alex, Bellenger, N. Danny, Johnston, J. Wesley (2004), *''An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon''*, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, pp. 475–489.

Ζαβλανός, Μ. (1998), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ, ΙΩΝ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

“Οι αλλαγές που χρειάζονται τώρα στην ποιότητα σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπων και με τα κίνητρα τα οποία τους δίδονται – οι άνθρωποι πρέπει να επιβραβεύονται περισσότερο στον εργασιακό τους χώρο”.

**W.Edwards Deming,
Consultant to Management**

4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο χωρίζεται σε δύο επιμέρους θεματικές ενότητες. Στην πρώτη θεματική ενότητα, συναντούμε κάποια σημαντικά σημεία από τα δύο πρώτα κεφάλαια, ενώ στη δεύτερη, αντικείμενό μας είναι τα συμπεράσματα από την αξιολόγηση και την βελτίωση της επιχειρηματικής ροής που είδαμε στο τρίτο κεφάλαιο.

4.2 Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και οι εφαρμογές του σε επιχειρήσεις, οργανισμούς

Το EFQM και ο τρόπος λειτουργίας του, αποτέλεσε τη βάση για να αξιολογήσουμε και να βελτιώσουμε τη ροή μας. Το μοντέλο αποτελούμενο από 9 κριτήρια αποσκοπεί στην συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης που το υιοθετεί. Εστιάζοντας στο μοντέλο και συγκεκριμένα στα 5 πρώτα κριτήρια (enablers), αναγόμαστε στο συμπέρασμα πως είναι κατά τέτοιο τρόπο δομημένα ώστε να επικεντρώνουν την προσπάθεια βελτίωσης σε 2 τομείς:

- την πελατοκεντρική προσέγγιση,
- και την καινοτομία του προϊόντος, υπηρεσίας.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι απόλυτα εμφανή και στις δύο εκδόσεις του μοντέλου (2003,2010). Ειδικότερα, η τάση για καινοτομία στο προϊόν ή την υπηρεσία τονίζεται

ιδιαίτερα στην τελευταία έκδοση. Το στοιχείο της καινοτομίας και της έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι αλληλένδετο με την ικανοποίηση των πελατών. Σε μία εποχή όπου ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων είναι σε υψηλά επίπεδα, αυτές πλέον για να προσεγγίσουν τους καταναλωτές και να τους ικανοποιήσουν, πρέπει να διαφοροποιούν σημαντικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Είναι υποχρεωμένες να ξεχωρίζουν και να δείχνουν τους λόγους για τους οποίους ο πελάτης πρέπει να τις επιλέξει. Ταυτόχρονα, το μοντέλο παρέχει τη δυνατότητα της αναδιοργάνωσης στις επιχειρήσεις, σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας τους.

Οι βελτιώσεις που επιφέρει η χρήση του μοντέλου, βασίζονται στη λογική της μείωσης του κόστους μέσα από την ορθολογική διαχείριση των διαδικασιών. Εξετάσαμε αρκετές τέτοιες περιπτώσεις από επιχειρήσεις επιτυχημένες που εφαρμόζουν το EFQM και άλλες οι οποίες επηρεάστηκαν από το μοντέλο για να δομήσουν νέες διαδικασίες, προσανατολισμένες στη φιλοσοφία της ποιότητας. Σε ένα πρώτο επίπεδο, μπορούμε να πούμε πως για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, απαιτείται η μείωση διαδικασιών. Να γίνει δηλαδή η επιχείρηση, περισσότερο ευέλικτη και πιο αποτελεσματική στη λήψη αποφάσεων. Εντούτοις, με βάση την φιλοσοφία λειτουργίας του EFQM, αυτή η πρακτική δεν διασφαλίζει μελλοντικά την επιχείρηση.

Για τον λόγο αυτό, το μοντέλο έχει και κριτήρια που αναφέρονται στους πόρους και τις διαδικασίες. Η διαχείριση των διαδικασιών πρέπει να είναι συνεχής και η επανασχεδίαση αυτών να γίνεται στη βάση της πελατοκεντρικής προσέγγισης. Είναι ίσως από τους πιο σημαντικούς τομείς δράσεις και γι' αυτό είδαμε διάφορους οργανισμούς να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε αυτούς. Στην Hewlett Packard, τα ανώτατα στελέχη ανταλλάσσουν απόψεις με τους εργαζομένους, σχετικά με θέματα που αφορούν την εταιρεία και πως αυτά μπορούν να βελτιωθούν. Στην Rank Xerox συναντήσαμε το μπλε βιβλίο, στο οποίο είναι καταγεγραμμένες οι διαδικασίες, οι αρμοδιότητες και οι υπεύθυνοι.

Οι διαδικασίες από μόνες τους δεν διασφαλίζουν την ικανοποίηση του πελάτη, γι' αυτό οι επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά, στον ανασχεδιασμό και τη συνεχή βελτίωσή τους. Γενικότερα, παρά τις όποιες δυσκολίες ανά περιπτώσεις επιχειρήσεων, η χρήση του μοντέλου έχει σαφή πλεονεκτήματα και οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν θετικά αποτελέσματα. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζεται και στην

αυξητική τάση χρήσης του μοντέλου γενικότερα στην ευρωπαϊκή ζώνη, αλλά και στη χώρα μας, όπως είδαμε στο εισαγωγικό κεφάλαιο.

Καταλήγοντας, τα κυριότερα σημεία, τα οποία συναντήσαμε στη διεθνή βιβλιογραφία από τη χρήση του μοντέλου από επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι:

- η έμφαση στη ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων,
- η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη,
- η συνεργασία των ανωτάτων στελεχών με τους εργαζομένους στις αλλαγές των κρίσιμων διαδικασιών,
- η συνεχής και συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού,
- η ορθή διαχείριση των συνεργατών,
- η χρήση εργαλείων ποιότητας.
- η διενέργεια ερευνών σε συστηματική βάση.

4.3 Συμπερασματική προσέγγιση της διαδικασίας αξιολόγησης και βελτίωσης της ροής

Στο προηγούμενο κεφάλαιο εστίασαμε στην αξιολόγηση μίας ροής. Με μία συγκεκριμένη δομή καταλήξαμε σε μετρήσιμα αποτελέσματα και τελικώς δείξαμε ότι οι προτεινόμενες βελτιώσεις μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα. Στη βάση του συλλογισμού μας, σκοπός μας ήταν η διαδικασία αυτή, να γίνει μέσα από τη χρήση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Παράλληλα, συνδύασαμε κάποιες πρακτικές από επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν, ή με βάση αυτό επηρεάστηκαν και δόμησαν κάποιες διαδικασίες ποιότητας προσανατολισμένες στη φιλοσοφία του μοντέλου. Είναι σαφές πως επιλέξαμε συγκεκριμένα σημεία κατά την αξιολόγηση της ροής που χρησιμοποιήσαμε το μοντέλο, καθότι το EFQM αφορά το σύνολο της λειτουργίας της κάθε επιχείρησης. Μία ροή όπως αυτή που εξετάσαμε, είναι ένα μέρος της συνολικής λειτουργίας ενός οργανισμού.

Στη διαδικασία αξιολόγησης χρησιμοποιήσαμε εργαλεία ποιότητας, τα οποία συναντήσαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, να αποτελούν βασικά στοιχεία της λειτουργίας επιχειρήσεων και οργανισμών. Σκοπός της χρήσης του process map, ήταν να εστιάσουμε λεπτομερώς στη ροή και να δούμε σε ποια σημεία εμφανίζονται τα

προβλήματα. Το process FMEA map, μας βοήθησε να εξετάσουμε σημαντικές παραμέτρους, μέσα από τις οποίες είδαμε τον βαθμό κρισιμότητας των προβλημάτων. Με κριτήριο τη σημαντικότητα των προβλημάτων, θέσαμε στόχους προκειμένου να βελτιώσουμε τη λειτουργία της ροής.

Πολύ σημαντικό στοιχείο κατά την διαδικασία αξιολόγησης, ήταν να εξετάσουμε σε ποιο βαθμό τα 5 πρώτα κριτήρια του μοντέλου (enablers), θα μας βοηθήσουν για να πετύχουμε τους στόχους μας. Στην διαδικασία αυτή, της ιεράρχησης των στόχων που θα επιτευχθούν διαμέσου των κριτηρίων enablers, χρησιμοποιήσαμε ένα άλλο εργαλείο ποιότητας, το house of quality, για να δούμε την ένταση αυτής της σχέσης. Με βάση αυτή την ιεράρχηση, είδαμε ποιο κριτήριο από τα 5 πρώτα του EFQM, θα μας βοηθήσει να βελτιώσουμε τη ροή μας, ανά στόχο και σε ποιο βαθμό.

Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης, καταλήξαμε σε κάποια νέα δεδομένα σχετικά με την ροή βελτιώνοντας κάποιες διαδικασίες. Συγκεκριμένα, μέσα από μία τεχνική ανάλυση μειώσαμε το χρόνο από 216 ώρες και 50 λεπτά που ήταν πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις, στις 212 ώρες και 30 λεπτά. Επιπρόσθετα, με την χρήση νέων διαδικασιών στα πλαίσια των υποκριτηρίων του EFQM, εκτιμούμε πως θα επιτευχθεί η βελτίωση στην συνεργασία των τμημάτων της επιχείρησης που εμπλέκονται στη ροή και η άνοδος του επιπέδου της αμεσότητας επικοινωνίας με τον πελάτη. Με βάση τη συγκεκριμένη δομή που ακολουθήσαμε κατά την αξιολόγηση, αυτό αντικατοπτρίζεται στην άνοδο της συνολικής βαθμολογίας της ολικής αξιολόγησης, από 2,80 που ήταν πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις, σε 3,34 έπειτα από αυτές. Η εφαρμογή του μοντέλου σε επιχειρήσεις που αναλύσαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, μας βοήθησε τόσο στις προτεινόμενες βελτιωτικές ενέργειες, όσο και στον τρόπο αξιολόγησης και τελικής βαθμολόγησης μέσω της μεθοδολογίας RADAR.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας καταλήξαμε σε συγκεκριμένα αριθμητικά δεδομένα, τα οποία αποτυπώνουν τη βελτίωση της ροής. Χρησιμοποιήσαμε τα υποκριτήρια από τα 5 πρώτα κριτήρια του EFQM, προτείναμε βελτιωτικές ενέργειες σε διαδικασίες, με σκοπό την επίτευξη κάποιων στόχων. Παράλληλα, επαναξιολογήσαμε τη ροή και προέκυψαν νέες τιμές σε κάποια υποκριτήρια. Παραθέτουμε τον πίνακα 4.1 που συγκεντρώνει τα νέα αριθμητικά δεδομένα που θέλουμε να μελετήσουμε σε επίπεδο τεχνικής ανάλυσης.

Πίνακας 4.1 Συγκριτική ανάλυση υποκριτηρίων

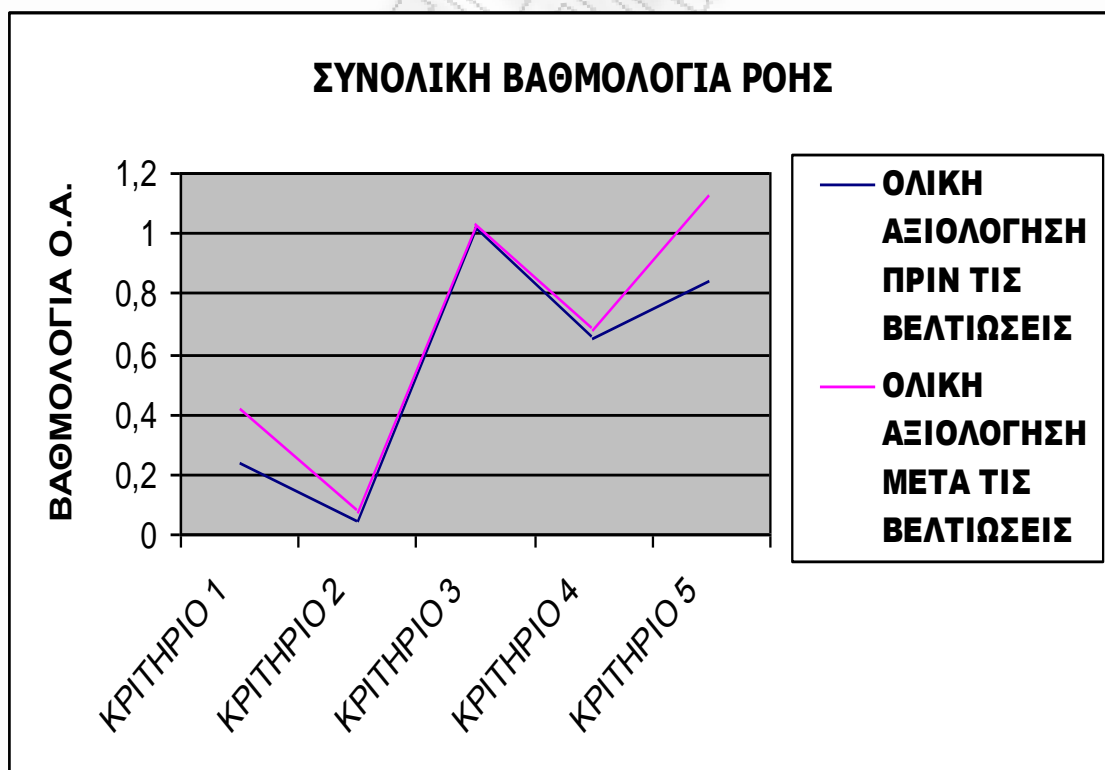
Υποκριτήρια \ Βαθμολογία	Πριν τις βελτιώσεις	Μετά τις βελτιώσεις
1α	0,60	0,60
1β	0,31	0,31
1γ	0,14	1,00
1δ	0,25	0,38
1ε	0,42	0,71
2α	0,33	0,46
2β	0,06	0,13
2γ	0,04	0,08
2δ	0,04	0,08
3α	0,98	0,98
3β	1,00	1,00
3γ	0,75	0,88
3δ	1,00	1,00
3ε	0,88	0,88
4α	0,70	0,90
4β	1,00	1,00
4γ	0,95	0,95
4δ	0,96	0,96
4ε	0,92	0,92
5α	0,90	0,90
5β	0,15	0,47
5γ	0,15	0,30
5δ	0,94	0,94
5ε	0,37	0,75

Ειδικότερα, από την μελέτη του πίνακα 4.1 προκύπτουν τα εξής δεδομένα σε επίπεδο απόλυτων αριθμών (πριν την χρήση της εξίσωσης ολικής αξιολόγησης):

- από τα 24 υποκριτήρια μεταβλήθηκαν τα 12,
- 3 υποκριτήρια είχαν άριστη βαθμολογία (1,00) από την αξιολόγηση πριν τις προτεινόμενες βελτιώσεις,
- 4 υποκριτήρια έλαβαν άριστη βαθμολογία (1,00) μετά τις προτεινόμενες βελτιώσεις,
- στο κριτήριο 2 παρατηρούμε μετά τις προτεινόμενες βελτιωτικές ενέργειες τη μεγαλύτερη μεταβολή σε αριθμό υποκριτηρίων, βελτιώθηκαν και τα 4,

- τα κριτήρια των οποίων τα υποκριτήρια εμφάνισαν τις λιγότερες βελτιώσεις (2) συνολικά είναι τα κριτήρια 3,4,
- η μεγαλύτερη βελτίωση σε επίπεδο βαθμολογίας σημειώθηκε στο υποκριτήριο 1γ κατά 0,86,
- η μικρότερη βελτίωση σε επίπεδο βαθμολογίας σημειώθηκε στα υποκριτήρια 2γ, 2δ κατά 0,04,
- το κριτήριο 1 εμφάνισε μέσω των υποκριτηρίων συνολικά τη μεγαλύτερη βελτίωση σε επίπεδο βαθμολογίας κατά 1,28.

Αναφορικά με την ολική αξιολόγηση (που συμπεριλαμβάνει και τη σημαντικότητα των υποκριτηρίων αλλά και τους συντελεστές ολικής ιεράρχησης ΟΣΙ), παραθέτουμε το σχήμα 4.1 που αντικατοπτρίζει την επίπτωση των προτεινόμενων βελτιώσεων σε διαδικασίες στη συνολική βαθμολογία της ροής μας, σε επίπεδο γεωμετρικής ανάλυσης. Πιο συγκεκριμένα, αυτό φαίνεται από το μεγαλύτερο εμβαδό της νοητής επιφάνειας που καταλαμβάνει η οριοθετημένη περιοχή από τη ροζ γραμμή από το αντίστοιχο της μπλε.



Σχήμα 4.1 Διαγραμματική απεικόνιση των Ο.Α. πριν και μετά τις βελτ/σεις

Όπως παρατηρούμε από το σχήμα 4.1, η συνολική βαθμολογία της ροής μετά τις προτεινόμενες βελτιώσεις είναι μεγαλύτερη από την αρχική. Ειδικότερα, από την μελέτη του σχήματος 4.1 προκύπτουν τα εξής δεδομένα:

- η συνολική βαθμολογία που προέκυψε από την εξίσωση Ολικής Αξιολόγησης αυξήθηκε κατά 0,54,
- η μεγαλύτερη αύξηση σημειώθηκε στο κριτήριο 5 κατά 0,29,
- η μικρότερη αύξηση σημειώθηκε στο κριτήριο 3 κατά 0,01,
- όλα τα κριτήρια αυξήθηκαν με βάση την εξίσωση Ολικής Αξιολόγησης,

Πρωταρχικός μας σκοπός κατά την διαδικασία βελτίωσης της επιχειρησιακής ροής ήταν η βελτίωση των υφιστάμενων προβλημάτων μέσα από την επίτευξη τριών στόχων. Αυτοί ήταν:

- η μείωση του χρόνου της ροής,
- η βέλτιστη συνεργασία των τμημάτων,
- η άνοδος του επιπέδου της αμεσότητας επικοινωνίας με τον πελάτη.

Η επίτευξή τους μέσα από τις αντίστοιχες προτεινόμενες βελτιωτικές ενέργειες εκτιμούμε πως θα έχουν συγκεκριμένα οφέλη για τη ροή και συνακόλουθα την υπό εξέταση επιχείρηση.

Η επίτευξη της μείωσης του χρόνου που θα έχει ως αποτέλεσμα:

- εξοικονόμηση οικονομικών πόρων και μείωση κόστους,
- ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μας,
- βελτίωση συνεργασίας των τμημάτων,
- αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων στο μέγιστο δυνατό επίπεδο.

Ακολούθως η βέλτιστη συνεργασία των τμημάτων εκτιμούμε πως θα βελτιώσει τη ροή σε ζητήματα όπως:

- τη σαφή μετάδοση μηνυμάτων κατά την επικοινωνία των εμπλεκόμενων στη ροή τμημάτων,
- την αποφυγή λαθών ως απόρροια προβληματικής συνεργασίας,

- την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των ανθρωπίνων πόρων,
- την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μας,
- την ανταλλαγή εποικοδομητικών απόψεων,
- την ταχύτερη λήψη αποφάσεων,
- την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος,
- την μεγαλύτερη ευελιξία και ετοιμότητα σε συνθήκες αλλαγής δεδομένων τόσο σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο ανταγωνισμού,
- την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών,
- την ταχύτερη ανίχνευση προβλημάτων και επίλυση αυτών.

Καταλήγοντας, αναφορικά με την άνοδο του επιπέδου της αμεσότητας της επικοινωνίας με τον πελάτη αναμένουμε θετικά αποτελέσματα όπως:

- τη δημιουργία πιστών πελατών (loyal customers) που θα συνεπάγεται επαναλαμβανόμενες πωλήσεις,
- την αύξηση των καθαρών κερδών,
- την λήψη ανάδρασης και σημαντικών δεδομένων που θα ανατροφοδοτούν το σύστημά μας, με απώτερο σκοπό τη διαρκή βελτίωση,
- την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών,
- τη βελτίωση των προϊόντων, υπηρεσιών της επιχείρησης,
- τη δυνατότητα αυτοαξιολόγησης,
- την ταχύτερη επίλυση των προβλημάτων,
- την βελτίωση του προφίλ της εταιρείας σε επίπεδο προσβασιμότητας, επικοινωνίας, ευελιξίας απέναντι στον πελάτη,
- την αύξηση τζίρου και στα υπόλοιπα προϊόντα,
- την αύξηση του μεριδίου αγοράς,
- την βελτίωση των υπολοίπων χρηματοοικονομικών μεγεθών της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η κοινή συνισταμένη της επίτευξης των τιθέντων στόχων, καθώς και των θετικών αποτελεσμάτων που απορρέουν από αυτή, είναι πως θα βοηθήσει την εταιρεία να βελτιώσει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Αυτό προκύπτει από το γεγονός πως η βελτιστοποίηση των εταιρικών διαδικασιών είναι άμεσα συνδεδεμένη με την πελατοκεντρική προσέγγιση.

Βασιζόμενοι, στη φιλοσοφία του EFQM, σε αυτή την εργασία θελήσαμε να καταδείξουμε πως για να έχουμε την ικανοποίηση του πελάτη, πρέπει πρώτα η ίδια η εταιρεία να βελτιωθεί και πιο συγκεκριμένα αυτό να το πετύχει, μέσα από την αναδιοργάνωση και βελτίωση της ροής. Με τον συλλογισμό αυτό, δομήσαμε τις προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Anjard, R. P. (1995), *“Keys to successful TQM training and implementation”*, **Training for Quality**, Vol. 3, No. 1, pp. 14-22.

Babich, P. (1996), *Hoshin handbook*, 2nd edition, Poway, CA: Total Quality Engineering.

Basel Committee on Banking Supervision June (2004), *“International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards, A Revised Framework”*, paragraphs: 414, 447.

Basel Committee on Banking Supervision (2004), *“International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards, A Revised Framework”*, paragraph: 452.

Basel Committee on Banking Supervision (2004), *“International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards, A Revised Framework.”*, paragraph: 453.

Bendell, T. (2006), *“A review and comparison of six sigma and the lean organisations”*, **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 3, pp. 255-262.

Bendell, T. (2005), *“Structuring business process improvement methodologies”*, **Total Quality Management**, Vol. 16, No. 8-9, pp. 969-978.

Biehl, R. E. (2000), *“Customer-supplier analysis in educational change”*, **Quality Management Journal**, Vol. 7, No. 2, pp. 22-39.

Calvo-Mora, A., Leal, J. L. Roldan (2006), *“Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education”*, **Quality Assurance in Education**, Vol. 14, No. 2, pp. 99-122.

Carter, P. and Edmonds, T. (1988), *Service Quality at the Hewlett Packard Company*, in Spechler, J.W. (Ed.), *When America does it right*, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA.

Chalmeta Ricardo (2006), '*Methodology for customer relationship management*', **The Journal of Systems and Software**, Vol. 79, pp. 1015–1024.

Cheng Jung-Lang (2009), '*Six Sigma and TQM in Taiwan: An empirical study of discriminate analysis*', **Total Quality Management**, Vol. 20, No. 3, pp. 311–326.

Covey, R. Stephen (1996), *In search of Quality 4 Unique Perspectives, 43 Different Voices*, second edition, U.S.A.: Ken Shelton, Executive Excellence Series.

Creelman, D. (2005), '*Six easy pieces*', **Workforce Management**, Vol. 84, No. 5, pp. 59–62.

Davidson, A. (2004), '*Merging HP and Compaq*', **Strategy & Leadership**, Vol. 32, No. 2, pp. 49–51.

Davies, J., Douglas, A., Douglas, J. (2007), '*The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities*', **Quality Assurance in Education**, Vol. 15, No. 4, pp. 382-401.

Devadasan, S. R., Kathiravan N. and Thirunavukkarasu, V. (2006), '*Theory and practice of total quality function deployment: A perspective from a traditional pump-manufacturing environment*', **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 2, pp. 143-161.

Diaz G., Peiro E. (2003), *Guide for the Processes Graphic Representation in a Hospital* (in Spanish and Basque), Basque Health Service, Vitoria.

EFQM (2003), assessor scorebook.

Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2008), *Managing for quality and performance excellence*, 7th edition, Cincinnati: South-Western Publishing Co.

Evans, J.R., Lindsay W.M. (2005), *The Management and Control of Quality*, 6th edition, Singapore: Tompson South-Western.

Feurer, R., Chaharbaghi, K. and Wargin, J. (1995), *''Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard''*, **Management Decision**, Vol. 33, No. 10, pp. 4–16.

Fornari, G.M. (2004), *''Lean six sigma leads Xerox''*, **ASQ Six Sigma Forum Magazine**, Vol. 3, No. 4, pp. 11–16.

Furterer S. and Elshennawy, A. K. (2005), *''Implementation of TQM and Lean Six Sigma tools in local government: A framework and a case study''*, **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 16, pp. 1179–1191.

Gallear, D. and Ghobadian, A. (2004), *''An empirical investigation of the channels that facilitate a total quality culture''*, **Total Quality Management**, Vol. 15, No. 8, pp. 1043-1067.

Gene-Badia, J., Jodar-Sola G., Peguero-Rodriguez E., Contel-Segura J.C., Moliner-Molins C. (2001), *''The EFQM excellence model is useful for primary health care teams''*, **Fam Pract**, Vol. 18, pp. 407–409.

Gonzalez E. Marvin, Gioconda Quesada and Rhonda Mack, Ignacio Urrutia (2005), *''Building an activity-based costing hospital model using quality function deployment and benchmarking''*, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 12, No. 4, pp. 310-329.

Hagemeyer Catherine, Gershenson K. John, Johnson M. Dana (2006), *''Classification and application of problem solving quality tools, a manufacturing case study''*, **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 5, pp. 455-483.

Hrgarek Nadica, Bowers Kerri-Anne (2009), *''Integrating Six Sigma into a Quality Management System in the Medical Device Industry''*, **Journal of Information and Organizational Sciences**, Vol. 33, No. 1, pp. 1-12.

Isaksson Raine (2006), *''Total quality management for sustainable development Process based system models''*, **Business Process Management Journal**, Vol. 12 No. 5, pp. 623-645.

Jackson, S. (1999), *''Exploring the possible reasons why the UK Government commented the EFQM excellence model as the framework for delivering governance in the new NHS''*, **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol. 12, No. 6, pp. 244-253.

James, C. (2005), *''Everyone's contribution counts''*, **Works Management**, Vol. 58 No. 3, pp. 37-38.

Jolayemi, K. Joel (2009), *''Policy deployment: A review and comparisons of two best practices models''*, **Total Quality Management**, Vol. 20, No. 8, pp. 877-902.

Jolayemi, K. Joel (2008), *''Hoshin kanri and hoshin process: A review and literature survey''*, **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 19, No. 3-4, pp. 295-320.

Jiang, Jui-Chin and Shiu Ming-Li, Tu Mao-Hsiung (2007), *''Quality function deployment (QFD) technology designed for contract manufacturing''*, **The TQM Magazine**, Vol. 19, No. 4, pp. 291-307.

Kanji, G. K., Tambi, A. M., Wallace, W. (1999), *''A comparative study of quality practices in higher education institutions in US and Malaysia''*, **Total Quality Management**, Vol. 10, No. 3, pp. 357-71.

Khaled, Mohammed Ba-Abaad (2009), *''Review of the literature of balanced scorecard and performance measurement: The case of healthcare organizations''*, **Business e-Bulletin**, Vol. 1, No. 1, pp. 33-47.

Koch, J. V. (2003), *''TQM: why is its impact in higher education so small?''*, **The TQM Magazine**, Vol. 15, No. 5, pp. 325-333.

Kumar, Raj, Dixit, Garg and T.K., Garg (2009), *''Total quality management in Indian industries: relevance, analysis and directions''*, **The TQM Journal**, Vol. 21, No. 6, pp. 607-622.

Leo, R.J. (1996), *''Xerox 2000: From survival to opportunity''*, **Quality Progress**, Vol. 29, No. 3, pp. 65-71.

Lokamy, A. III and Khurana, A. (1995), *''Quality function deployment: total quality management for new product design''*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 12, No. 6, pp. 73-84.

Lopez-Sieben, M., Montesinos, P., Romero, R. (2002), *''EFQM self-assessment as support to strategic Planning (The case of the postgraduate training centre)''*, **In Thenuce's managers handbook**, Socrates N. 1003-cp-2-2002-1-be-erasmus-etn, pp. 919-926.

Lorenzo S., Arcelay A., Bacigalupe M. et al. (2001), *Health Care Centers Self-Assessment Using as a Reference the EFQM Model*, MSD, Madrid.

Malone, S.M. (1997), *''The Baldrige Award: One step in Xerox's quest to Excellence''*, **Quality Progress**, Vol. 30, No. 6, pp. 39-42.

Möller J., Sonntag H.G., (1998), *''Systematic analysis and controlling of health care organizations lead to numerical health care improvements''*, **Health Manpower Management**, Vol. 24, pp. 178-182.

Montano, C. B., Glenn, H. U. (1999), *''Total quality management in higher education''*, **Quality Progress**, pp. 52-59.

Moracho, O., Colina, A., Amondarain, M.A., Aguirre L., Ruiz E., (2001), *''Implementation of the EFQM Model in Hospital Zumarraga''* (in Spanish), **Rev. Calidad Asistencial**, Vol. 16, pp. 322-329.

Munoz, J., Capelastegui, A., Ezkurra, P. et al. (2004), *EFQM Self-assessment Guide for the Management Units* (in Spanish and Basque), Basque Health Service, Vitoria.

Nabitz, UW., Walburg, JA., (2000), *''Addicted to quality – winning the Dutch Quality Award based on the EFQM Model''*, **International Journal Health Care Quality Assurance Inc Leadership Health Service**, Vol. 13, pp. 259-265.

Nabitz, UW., Klazinga NS., (1999), *''EFQM approach and the Dutch Quality Award''*, **International Journal Health Care Quality Assurance Inc Leadership Health Service**, Vol. 12, pp. 65-70.

Nymark, S. (2000), *Value-based management in learning organizations through 'hard' and 'soft' management approaches: The case of Hewlett-Packard*'' , **DRUD Working Paper**, No. 00–10.

Okrent, D. Michael and Vokurka, J. Robert (2004), *Process mapping in successful ERP implementations*'' , **Industrial Management and Data Systems**, Vol. 104, No. 8, pp. 637–643.

Palmberg, Klara and Rickard, Garvare (2006), *Sustained quality management: how to receive the Swedish quality award twice*'' , **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 23, No. 1, pp. 42-59.

Parasuraman, A., Berry, L. Leonard, Zeithaml A., Valarie (1990), *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York, The free press.

Payne, Adrian, Frow, Pennie (2004), *The role of multichannel integration in customer relationship management*'' , **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, pp. 527–538.

Prajogo, D.I. and McDermott, C.M. (2005), *The relationship between total quality management practices and organizational culture*'' , **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 25, No. 11, pp. 1101-1122.

Pramod, V.R., Devadasan, S.R., Muthu, S., Jagathyraj, V.P., Moorthy G. Dhakshina (2006), *Methodology and theory: Integrating TPM and QFD for improving quality in maintenance engineering*'' , **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Vol. 12, No. 2, pp. 150-171.

Roh Tae Hyup, Ahn Cheol Kyung, Han Ingoo (2005), *The priority factor model for customer relationship management system success*'' , **Expert Systems with Applications**, Vol. 28, pp. 641–654.

Samia, M. Siha and Germaine, H. Saad (2008), *Business process improvement: empirical assessment and extensions*'' , **Business Process Management Journal**, Vol. 14, No. 6, pp. 778-802.

Sanchez, E., Letona, J., Gonzalez, R., Garcia, M., Darpon, J. and Garay, J. I. (2006), *''A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque Health Service''*, **International Journal for Quality in Health Care**, Vol. 18, No. 1, pp. 58–65.

Sanchez, E., Darpon J., Garay, J.I. et al. (2004), *''Quality politics in the Basque Health Service''*, (in Spanish), **Rev. Calidad Asistencial**, Vol. 19, pp. 189–199.

Schmidt, J. (2005), *''Building better customer relationships''*, **Strategic Communication Management**, Vol. 9, No. 3, pp. 8–9.

Schumann, Matthias, Liu, Yang (2001), *''New issues in Credit Scoring Application''*, *Institut für Wirtschaftsinformatik*, Germany.

Smith, G. F. (1998), *Quality Problem Solving*, U.S.A: ASQ Quality Press.

Spanbauer, S. J. (1995), *''Reactivating higher education with total quality management: using quality and productivity concepts, techniques and tools to improve higher education''*, **Total Quality Management**, Vol. 6, No. 5/6, pp. 519-538.

Taylor, Peter, Hirst, Jane (2001), *''Facilitating effective change and continuous improvement: The Mortgage Express way''*, **Journal of Change Management**, Vol. 2, No. 1, pp. 67–71.

Thakkar, Jitesh, Deshmukh, S.G., Shastree, Anil (2006), *''Total quality management (TQM) in self-financed technical institutions: A quality function deployment (QFD) and force field analysis approach''*, **Quality Assurance in Education**, Vol. 14, No. 1, pp. 54-74.

Thia, C.W., Chai, Kah-Hin, Baully, John and Xin Yan (2005), *''Research and Concepts: An exploratory study of the use of quality tools and techniques in product development''*, **The TQM Magazine**, Vol. 17, No. 5, pp. 406-424.

Trevor, M., Davies, J., Jackson, S. (2004), *''Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors''*, **The TQM Magazine**, Vol. 16, No. 3, pp. 194-201.

Trkman, Peter, Stemberger, Indihar Mojca, Jaklic, Jurij and Groznik, Ales (2007), '*Process approach to supply chain integration*', **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 12, No. 2, pp. 116–128.

Truccolo, I., Bianchet, K., Ciolfi, L., Michilin, N., Giacomello, E., Parro, A., Ricci, R., Flego, A., De Paoli, P. June 23-25 (2005), 'EFQM (European Foundation for Quality Management) and Libraries: an organizational challenge for improving the provided services', *EAHIL Workshop, Implementation of quality systems and certification of biomedical libraries*, Palermo.

Ungan, Mustafa (2006), '*Towards a better understanding of process documentation*', **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 4, pp. 400-409.

Van Harten, W.H., Casparie T.F., Fisscher OAM., (2002), '*The evaluation of the introduction of a quality management system: a processoriented case study in a large rehabilitation hospital*', **Health Policy**, Vol. 60, pp. 17–37.

Vorria, P. Evanthia and Bohoris, A. George (2009), '*Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach*', **The TQM Journal**, Vol. 21, No. 2, pp. 116-126.

Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons.

Wangab, Fu-Kwun, Chen, Kao-Shan (2010), '*Applying Lean Six Sigma and TRIZ methodology in banking services*', **Total Quality Management**, Vol. 21, No. 3, pp. 301–315.

Watson, G.H. (2003), Strategic realization through collaborative action, *Lecture Material in ETM-511: Engineering Technology Management*, MSETM Programme, 106 Engineering North, Stillwater, OK 74878, Oklahoma State University.

Weller, L. D. (2000), '*School attendance problems: using the TQM tools to identify root causes*', **Journal of Educational Administration**, Vol. 38, No. 1, pp. 64-72.

Witcher, B.J., and Butterworth, R. (2000), '*Hoshin kanri at Hewlett-Packard*', **Journal of General Management**, Vol. 25, No. 4, pp. 70–85.

Witcher, B.J. and Butterworth, R. (1999), *''Hoshin kanri: how Xerox manages''*, **Long Range Planning**, Vol. 32, No. 3, pp. 323–332.

Wu, Q.O. (2006), *''Optimal control and competitive equilibrium of production-inventory systems with application to the petroleum refining industry''*, **Manufacturing & Service Operations Management**, Vol. 8, No. 1, pp. 99-102.

Zablah, R. Alex, Bellenger, N. Danny, Johnston, J. Wesley (2004), *''An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon''*, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, pp. 475–489.

Zairi, M. (2006), *''Hoshin Planning: strategy of a different kind''*, **Handbook of Business Strategy**, pp. 149-159.

Zelman, W. N., Pink, G. H. and Matthias, C. B. (2003), *''Use of the balanced scorecard in health care''*, **Journal of Health Care Finance**, Vol. 29, No. 4, pp. 1-16.

Zink, K., Voß, W. (2000), *''The new EFQM excellence model and its impact on higher education institutions''*, **sinergie rapporti di ricerca**, No. 9.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ζαβλανός, Μ. (1998), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ, ΙΩΝ.

Τσιότρας, Γ. Δ. (2002), *Βελτίωση Ποιότητας*, β έκδοση, Αθήνα, εκδόσεις: Ε. Μπένου.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Official site of Basque Foundation for Quality, Euskalit <http://www.euskalit.net/ingelesa/indexingles.htm>, adopted on September 2005.

Official site of British Quality Foundation, <http://www.bqf.org/uk>, adopted on 22 May 2010.

Official site of Coco-Mat, <http://www.cocomat.gr>, adopted on 12 May 2010.

Official site of Det Norske Veritas, <http://www.dnv.com/efqm>, adopted on 22 May 2010.

Official site of Greek Company of Business Management, <http://www.eede.gr>, adopted on 10 April 2010.

Official site of European Foundation for Quality Management, <http://www.efqm.org>, adopted on 20 April 2010.

Official site of ICAP, <http://www.icap.gr>, ICAP Μεθοδολογία Πιστοληπτικής Αξιολόγησης Επιχειρήσεων, adopted on 10 June 2010.

РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА